جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

"إدارة التغيير في الشركات الصناعية في الأردن"

إشراف

د. يحـــيى سليم ملحم

إعداد الطالب

محمد شاكر عقله الإبراهيم

آب ٢٠٠٦

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

"إدارة التغيير في الشركات الصناعية في الأردن"

"Change Management in Jordanian Mining and Quarrying Manufacturing Companies"

إعداد الطالب

محمد شاكر عقله الإبراهيم

بكالوريوس اقتصاد-جامعة اليرموك

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال-جامعة اليرموك- ٢٠٠٦

لجنة المناقشة:

١ - د. يحي ملحم...مشرفاً ورئيساً
٢ - أ.د نعيم نصير...عضواً
٣ - د. عبد الرسول الحياني...عضواً
٤ - د. عبد الفتاح كراسنة...عضواً

الإهداء

إلى الجذور التي غذتني بالإيمان والمعرفة، إلى السيف الذي امتشقه حين أحمل

هوية المحارب في ميادين الدين والعلم والأخلاق ... إلى من هو مبعث فخري

واعتزازي ... إلى مثلي الأعلى

والدي الحبيب

إلى منبع الوفاء والحب والحنان ... إلى الهمسة التي أودعها الله كل معاني الفضيلة

إلى رمز التضحية والإباء والعيون الحارسة ... إلى حبيبتي الدائمة ...

أمي الحبيبة

إلى حبيبة القلب وتوأم الروح ... إلى رمز الوفاء والحب والإخلاص ... إلى من

تحملت الكثير عني...

إلى الحبيبة الغالية ... إلى مصدر سعادتي ... إلى من قدم لي الدعم المتواصل...

والحب الأصيل ...والقلب الكبير...

زوجتي الغالية

إلىفلذة كبدي ... ومهجة قلبي...ونور طريقي...وفرحة عمري...وأنيس حياتي

وقرة عيني...

ابني الحبيب كريم

إلى من لم يتوان يوماً عن مساعدتي ... إلى أخوتي الأعزاء ... إلى أهازيج شبابي

وأروع ذكرياتي...

أخوتي وأخواتي الأعزاء

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني في هذا المقام وبعد أن برز هذا العمل إلى حيز الوجود وأبصر النور، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي والمشرف على رسالتي للماجستير الدكتور يحي ملحم. أشكره على منحه لي من وقته الكثير ومنحي النصح والإرشاد، وأفاض علي بتوجيهاته السديدة، فكان لإرشاداته وآرائه النيرة و الدور الكبير والبارز في توجيه هذه الرسالة نحو الصواب، ووضعها في مسارها السليم.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور نعيم نصير، والدكتور عبد الرسول الحياني، والدكتور عبد الفتاح كراسنة لتفضلهما قبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة والعون في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود أخص بالذكر الصديق خلدون رافع العزام الذي هو فعلا رب أخي لي لم تلده أمي .

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

العنوان | الصفحة

الابراهيم، محمد. إدارة التغيير في الشركات الصناعية في الأردن ،(٢٠٠٦)، (إشراف الدكتور يحيى سليم ملحم).

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. كما هدفت إلى التعرف على نطاق عملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وأثر ذلك على مستوى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وعلى درجة ممارسة الأنشطة المنهجية من قبل المديرين والمرتبطة بعملية ، وكذلك اثر درجة ممارسة هذه الأنشطة على مستوى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وكذلك معرفة اثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) وبعض المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة ، والمستوى الإداري) على مدى ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير، وطبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. فقد تم تطوير استبانه لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (٢٠٠) مديراً من المديرين العاملين في شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الاسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية. أعيد منها (١٣٢) استبانة صالحة للتحليل.

وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

١- معظم الشركات عينة الدراسة وبنسبة (٦٥,٢%) تواجه نطاق تغييري يتراوح ما بين النطاق المرحلي والجذري الشامل.

٢- الشركات التي تواجه نطاق تغييري يتراوح ما بين النطاق المرحلي والجذري الشامل لديها درجة مقاومة من قبل الأفراد العاملين لعملية التغيير أكبر من غيرها.

٣- درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة.

٤- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ما بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

٥- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لنطاق عملية التغيير على درجة ممارسة المديرين في الشركات عينة الدراسة لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية. وكانت هذا الأثر لصالح التغيير الجذري-الشامل.

٦- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للجنس والعمر والمستوى الإداري على درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى التعليمي والخبرة الإجمالية على درجة ممارسة هذه الأنشطة.

٧- إن أهم أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة هي تلك المرتبطة بأساسيات المشاركة من جهة والمعلومات والاتصال من جهة أخرى، حيث كانت درجة الموافقة من قبل المديرين عينة الدراسة عالية.

٨- إن ابرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية. في حين احتلت إستراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة.

٩- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية، باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح الذكور. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للعمر على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء إستراتيجية التفاوض والاتفاق، ولصالح المديرين من الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر). وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى التعليمي على طبيعة الاستراتيجيات باستثناء إستراتيجية التسهيل والدعم، وإستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح المديرين من حملة الماجستير والدكتوراه. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لعدد سنوات الخبرة الإجمالية على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح المديرين الذين لديهم خبرة أقل من ٣ سنوات. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى الإداري على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء إستراتيجية المشاركة، ولصالح المديرين في الإدارة الوسطى.

١٠- أن عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، تمارس بدرجة ضعيفة جداً.

١١- هنالك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ما بين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

وختاماً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج هذه الدراسة.

كلمات مفتاحية: إدارة التغيير، نطاق التغيير، أنشطة التغيير، مقاومة التغيير، استراتيجيات مقاومة التغيير.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(١-١) المقدمة

يعيش العالم اليوم في عصر التقدم العلمي والتقني، ويصاحب هذا التقدم المتزايد حاجة المنظمات لعمليات التغيير سواء في هياكلها التنظيمية، أو التقنيات التكنولوجية، أو في خصائص مواردها البشرية. فالتفاعل بين المنظمة وبيئتها أصبح ضرورة من ضروريات بقائها واستمراريتها. لذا وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام حاجة ملحة تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة. ومن هذا المنطلق أصبح التغيير سمة بارزة وملازمة للكثير من المنظمات، وجزءاً من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح وليس إستراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات. حيث أن إدراك هذه التغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة شمولية متكاملة تقديراً لأهميتها وتأثيرها على المنظمات يعد من الأمور الهامة لنجاح عملية التغيير. لذلك لابد من أن تتبنى إدارة المنظمات عملية التغيير كعملية مستمرة وفاعلة تمكنها من التواؤم مع البيئة كهدف استراتيجي من أهداف المنظمة، تعزز من كفاءتها وفاعليتها، وتسهم في تنمية الإبداع وزيادة القدرة على مواجهة التحديات.

لكن وبالرغم من حتمية التغيير وأهميته إلا انه عادة يواجه بالمقاومة والرفض والمناهضة لأسباب مختلفة ومتباينة، لأنه يتطلب تعديل في السلوك أو في معطيات التنظيم. حيث أن معظم المنظمات صممت لممارسة أعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإنه مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعاً من الخروج عن المألوف في النظام المؤسسي. وعليه فقد تواجه أي عملية تغيير بقدر من المقاومة. إن أي عملية تغيير في المنظمة تتطلب تحقيق درجات من التكييف والتوازن مع معطيات الموقف، وبالأخص ظاهرة مقاومة الإفراد العاملين لهذه العملية، ليتسنى لها جني المنافع والفوائد المترتبة على عملية التغيير. وهذا يتطلب استخدام جملة من الأساليب والاستراتيجيات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة. ومن هنا تبرز أهمية التعامل مع مقاومة الإفراد العاملين لعملية التغيير، وإدراك أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين استخدامها قبل وأثناء عملية التغيير للحد أو التقليل من فعالية مقاومتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية

التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، والتعرف على أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع هذه الظاهرة.

(١-٢) أهمية الدراسة

إن بيئة عمل المنظمات أصبحت تتسم بالتغيير السريع والتعقيد الشديد، وان نجاح المنظمات اليوم أصبح يقاس بمدى نجاحها في تبني أسس ومرتكزات إدارة عملية التغيير. ولعل كيفية تعامل الإدارات مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير أصبحت تعد من أهم المحاور والافتراضات والأعمدة الأساسية لنجاح جهود التغيير. فهذه الدراسة تستمد أهميتها من الإسهامات التي يتوقع إضافتها على المستويين العلمي والتطبيقي. وذلك من خلال إعداد مراجعة نظرية شاملة لكيفية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، واستراتيجيات التعامل معها، وتطبيق ذلك على منظمات أعمال في البيئة العربية. وبالتالي تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات الرائدة التي تناولت موضوع عملية الربط والتكامل سالفة الذكر. حيث أن المتتبع للدراسات المتعلقة بموضوع عملية التغيير يجد أن هنالك تركيزاً على طبيعة التغيير ونماذجه، ونقص أو تجاهل واضح لكيفية التعامل مع أهم ظواهر إدارة التغيير وهي مقاومة التغيير، واستراتيجيات التعامل معها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتفتح المجال لدراسات مستقبلية تثري موضوع إدارة مقاومة التغيير.

أما على المستوى العملي، فإن غياب الإستراتيجية الواضحة والملائمة للتعامل مع مقاومة عملية التغيير يدعونا للتساؤل عن الكيفية التي يمكن من خلالها للمدير أن يقلل أو يحد من هذه الظاهرة. ففي ظل غياب الدراسات التي تزودنا بالكيفية التي يتم من خلالها مواجهة مقاومة التغيير، قد يلجأ المدير إلى استخدام أساليب غير ناجعة والتي من شأنها أن تزيد المشكلة تعقيداً وبالتالي احتمالية فشل جهود التغيير. ومن هذا المنطلق تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على تحديد كيفية الربط ما بين أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير وبين الاستراتيجيات الملائمة والمناسبة والتي تسهم في الحد أو التقليل من هذه الظاهرة. وبالتالي مساعدة المديرين كافة على تحديد وشرح الخيارات الإستراتيجية الممكن تطبيقها، وتحديد أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.

(١-٣) مشكلة الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة في محاولة الكشف عن أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وتحديد الاستراتيجيات الواجب استخدامها للتعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في منظمات الأعمال. وكذلك تبيان مدى ملائمة ومواءمة مرتكزات عملية الربط والتكامل ما بين

أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، والاستراتيجيات الواجب استخدامها للتعامل مع هذه الظاهرة لواقع البيئية الإدارية في الأردن. حيث لم تحظى هذه الأبعاد ما تستحقه من دراسات ميدانية للكشف عن هذه الظاهرة والمتعلقة بمقاومة التغيير وأسباب هذه المقاومة واستراتيجيات التعامل معها، والتي تعتبر أساساً لنجاح جهود عملية التغيير وتحقيق أهدافها ومراميها. بحيث أن عدم الموائمة ما بين أسباب المقاومة والإستراتيجية المناسبة يؤدي إلى تدني فاعلية برامج التغيير أو فشلها بالكامل.

(١-٤) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

١- طبيعة نطاق عملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وأثر ذلك على مستوى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

٢- الدرجة التي تم فيها ممارسة الأنشطة المنهجية من قبل المديرين والمرتبطة بعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وأثر نطاق عملية التغيير على درجة ممارسة هذه الأنشطة، وأثر درجة ممارسة هذه الأنشطة على مستوى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

٣- أهم الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

٤- أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

٥- واقع عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

٦- اثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) وبعض المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة ، والمستوى الإداري) على مدى ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير، وطبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة

مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

(١-٥) اسئلة وفرضيات الدراسة

ولتحقيق بعض أهداف الدراسة، يمكن تلخيص الاسئلة الرئيسية والتي تحاول الدراسة الحالية الإجابة عليها:

السؤال الأول: ما هو نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثا من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

السؤال الثاني: ما هو اثر نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن على درجة مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية؟

السؤال الثالث: ما هي درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير من قبل المديرين والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن ؟

السؤال الرابع: ما هو اثر ممارسة المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية على مستوى مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية؟

السؤال الخامس: ما هو اثر نطاق عملية التغيير على درجة ممارسة المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية؟

السؤال السادس: ما هي أبرز الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

السؤال السابع: ما هي أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

السؤال الثامن: ما هي درجة تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

السؤال التاسع: هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير؟

ولتحقيق بقية أهداف الدراسة، وبالأخذ بعين الاعتبار أدبيات الموضوع قيد الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات لهذه الدراسة وعلى النحو التالي:

الفرضية الأولى:

والتي تنص على أن "هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الأستخراجية والتحويلية في الأردن".

الفرضية الثانية:

والتي تنص على أن "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة الإجمالية ، والمستوى الإداري) على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن".

الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أن "هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن ".

الفرضية الرابعة:

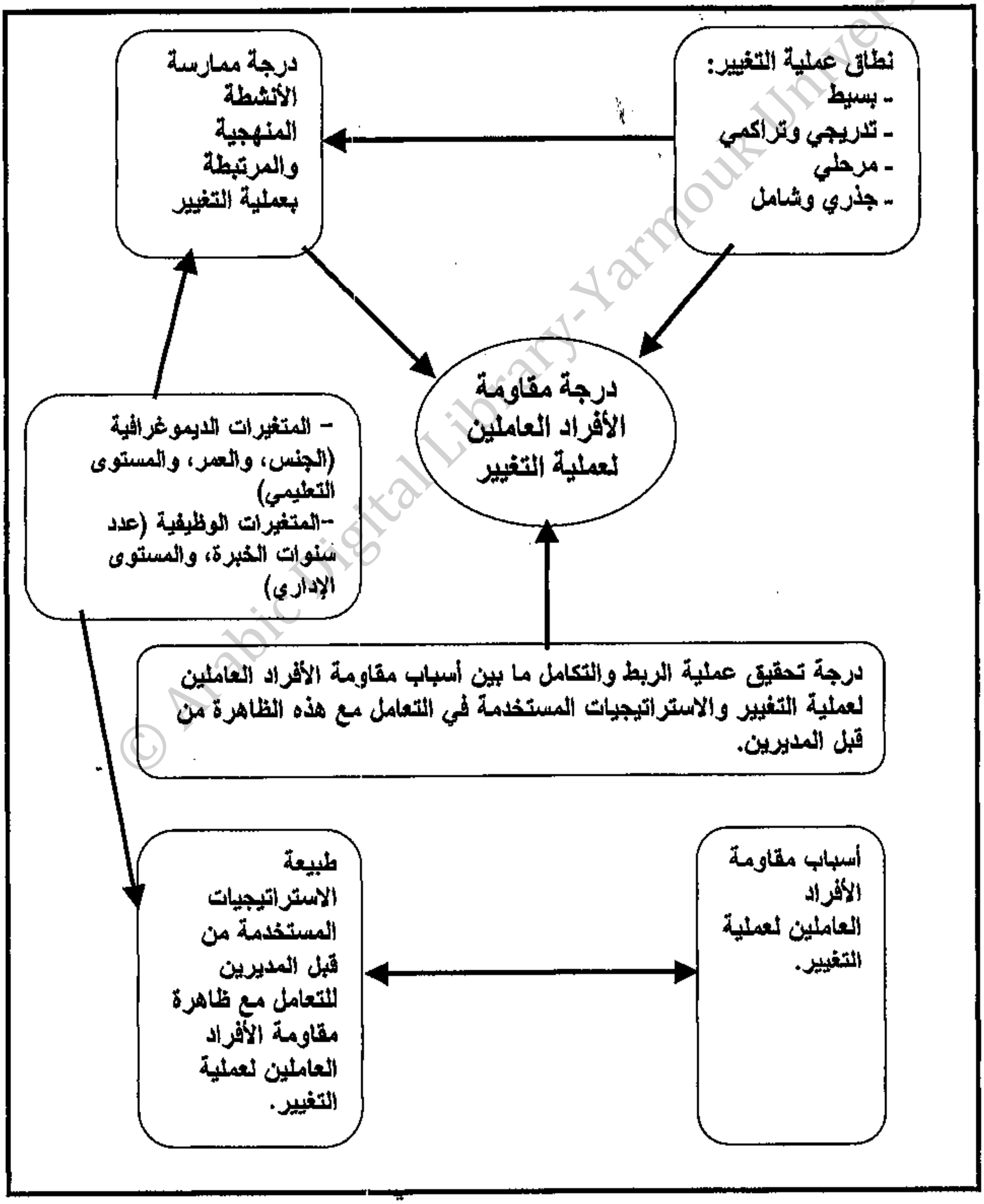
والتي تنص على أن "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة الإجمالية ، والمستوى الإداري) على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن ".

(١-٦) نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة من خلال محاورها وأبعادها والتي تعكس فرضياتها وجوانبها الرئيسية.

شكل رقم (١-١)

هيكل توضيحي لمحاور الدراسة وأبعادها



الإطار النظري

الإطار النظري

(٢-١-١) المقدمة

(٢-١) الجزء الأول: عملية التغيير وإدارتها

لقد أصبح التغيير عنصراً هاماً وأساسياً يتناول جميع نواحي الحياة المختلفة، وعلى مستوى الأفراد والمؤسسات على حدا سواء. حيث تعتبر عملية التغيير بعداً ضرورياً لبقاء المنظمات واستمراريتها، من خلال التفاعل مع كل متغير من متغيرات البيئة المحيطة، وبالتالي زيادة قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المفروضة. وعليه احتلت عملية التغيير التنظيمي مكانة بارزة في الأدبيات الإدارية؛ لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمات، وعلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها.

تعتبر الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة نظماً مفتوحة، فهي من زاوية تتفاعل مع معطيات بيئتها، ومن زاوية أخرى فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتتصارع وتتكيف. ومن هنا أصبحت الحاجة إلى عملية التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل المنظمات في الوقت الحاضر. حيث تشهد الكثير من المنظمات المعاصرة تغييرات وتحديات بيئية عدة من أبرزها: العولمة، والمنافسة القوية، وبروز الميزة التنافسية، واقتصاديات السوق الحر، والثورة التكنولوجية والمعلوماتية. فالسمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هو ثبات متغير واحد هو التغيير.

وبالتالي فقد بات التغيير التنظيمي والإداري، من أهم متطلبات التطور والازدهار والتقدم لمنظمات الأعمال اليوم، ولم يعد ينظر إليها كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعا لجو الأزمة التي ما أن تمر بها حتى تؤول تلك الجهود المبذولة إلى حالة الركود والرتابة.

ويعتبر التغيير التنظيمي منهجا متكاملا من الأنشطة المتداخلة، كما ويعتبر احد الجوانب والأبعاد الأساسية للتنمية والتطوير التنظيمي في المنظمات، والتي يجب على الإدارة العليا فهمها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح. والتغيير التنظيمي هو في الواقع خطة ايجابية تعمل على تطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها إلى مرحلة أكثر فعالية لتوائم التغييرات البيئية البعيدة كل البعد عن الاستقرار والثبات.

(٢-١-٢) مفهوم عملية التغيير التنظيمي وأهدافها

التغيير مشتق من الفعل غير، وغيره: أي حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان عليه. وفي التنزيل العزيز: {ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّراً نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ}الأنفال٥٣، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم: حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء: يعني اختلفت، وغير عليه الأمر: حوله (ابن منظور: ٣٣٢٥).

أما التغيير بالمعنى العام "فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة". وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي (الدهان، ١٩٩٢: ١٥٢).

ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي، فقد عرفه Carnall بأنه "عبارة عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل" (Carnall, ١٩٨٦: ٧٤٠). وكما يعرف على أنه "تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (Ford and Ford, ١٩٩٥). في حين رأى Schalk وزملائه أن التغيير التنظيمي عبارة عن إدخال مدروس لأساليب جديدة في التفكير والسلوك وممارسة الأعمال (Schalk, *et al*, ١٩٩٨).

ونظر McGuire إلى التغيير التنظيمي من جانب التأثيرات البيئية، وعرفه على أنه "الاستجابة الطبيعية للمؤثرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية منها أو كليهما للوصول إلى حالة التوافق والانسجام مع التحديات التي تفرضها هذه المؤثرات، وبالتالي إمكانية الاستمرار والبقاء"(McGuire, ٢٠٠٣: ١٦١). في حين رأى كل من Woodward and Hendry بأن التغيير التنظيمي عبارة عن حالة مؤقتة تهدف إلى خلق حالة من التوازن ما بين قوى التغيير المؤيدة والداعمة للوصول إلى حالة أفضل على اعتبار التغيير حالة مستمرة ودائمة (Woodward and Hendry, ٢٠٠٤).

كما نظر (الصباغ، ١٩٨١) إلى التغيير التنظيمي من جانب البعد السلوكي للأفراد فعرفه على أنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية" (الصباغ، ١٩٨١: ٧١). أما (الدهان، ١٩٩٢) فقد تناولت التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك

بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير، والذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة (الدهان، ١٩٩٢: ١٦١).

ورأى العواملة أن التغيير التنظيمي هو بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع إلى أخر بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مداه وأثاره وأسبابه وغير ذلك من التفصيلات وبذلك يكون التغيير مقصوداً أو عشوائياً ، شاملاً أو جزئياً، سريعاً أو تدريجياً (العواملة، ١٩٩٢ : ١٧٤).

أما الدقامسة فقد عرف التغيير التنظيمي على أنه "إحداث نقلة نوعية أو كمية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام، والهيكل التنظيمي، والقوى البشرية، والتكنولوجيا) لغرض دفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية (الدقامسة، ٢٠٠٢: ٨٣)

أما ما يسمى بالتطوير التنظيمي (Organization Development) فقد عرفه Bell and French بأنه "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتحسين الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق بمساعدة مستشار أو خبير واستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث العلمي" (Bell and French, ١٩٩٨). أما Hicks فيعرفه على انه " تقنيات وبرامج لتغيير سلوك أفراد التنظيم وطبيعة وجودة علاقات العمل بينهم" (Hicks, ٢٠٠٠: ٦٥). وتعرف "الدهان" عملية التطوير التنظيمي بأنها "عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير في متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة والعمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية" (الدهان، ١٩٩٢: ١٦١).

وعليه فإن التغيير في المنظمات يعتبر تطوير تنظيمي لكونه يقع داخل المنظمات ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها، وانه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات، وتحليلها والحلول المقترحة، وطريقة تطبيقها، ومتابعة أثارها، والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة (خزامى، ١٩٩٨: ١٥).

وبالتالي نلاحظ من التعاريف السابقة لعملية التغيير التنظيمي أنها عملية تتسم بالخصائص التالية:

١ -أنها جهد ذو توجه شمولي:

فهي عملية شاملة تتناول جميع عناصر التنظيم، وهي ليست جهودا عشوائية ارتجالية، بل مدروسة وتستند إلى استراتيجيات وخطط وبرامج زمنية، وتتطلب الانفتاح والتفاعل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما تتطلب حالة من التأهب والمرونة والاستجابة السريعة في بعض الأحيان وخصوصاً في حالة التغييرات المفاجئة العارمة.

٢- تهدف إلى حل مشاكل التنظيم وتحقيق التكييف مع البيئة وتطوير الأداء:

حيث يرى البعض أن الهدف العام لعملية التغيير التنظيمي هو زيادة قدرة المنظمة على التكييف مع معطيات بيئتها (Child and Smith,١٩٨٧;Barr, *et al*, ١٩٩٢; Leana and Barry, ٢٠٠٠) أو تحسين وتطوير قدرتها على حل المشكلات وتحسين أدائها (Boeker, ١٩٩٧; Keck and Tushman, ١٩٩٣). وحيث أن نجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغيرات في بيئتها. فإن ذلك يتطلب إحداث التغيير التنظيمي سواء أكان التغيير في التقنية المستخدمة، أو في الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد، أو في الأهداف والسياسات (Forhman, ١٩٩٧: ٣٤).

٣- أنها عملية حتمية في الوقت الحاضر:

ومن هذه الحتميات التي فرضت عملية التغيير في الوقت الحاضر: أن المنظمات تعمل في إطار النظام المفتوح وهي بذلك تؤثر وتتأثر بما يجري حولها فهي جزء من المجتمع، وتحتاج إلى الاعتماد على الموارد والإمكانيات لإنجاح عملية التغيير والتي تحصل عليها وتتعاون بها مع منظمات ومجتمعات أخرى، فإذا ما حدث تعديل أو تغيير أو تبديل في واحدة منها لتجد الأخرى نفسها مضطرة لعمل التغيير وبنفس الحجم وذلك لخلق التوازن والتوافق في سبيل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. كما أن حالات عدم الاستقرار في المعطيات البيئية (حالات عدم التأكد البيئي) فرضت حتمية التغيير على كثير من المنظمات من خلال التغييرات المتسارعة على مختلف الأصعدة ومن خلال التطورات البيئية المفاجئة والتي تتجاوز في كثير من الأحيان قدرة المنظمات على التنبؤ ورصد هذه التطورات وخاصة عوامل المنافسة القوية والتطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات المتلاطمة في اتجاهات الأسواق والعملاء، فضلا عن التغييرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

وعليه يعرف الباحث عملية التغيير التنظيمي على أنها إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين والمرتبطة بأساليب

وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة، لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكييف مع البيئة ويسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل.

ويعتبر تحديد أهداف عملية التغيير من أهم جوانب عملية التغيير؛ ذلك أن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، وكذلك تحسين في مستوى الأداء الوظيفي للفرد وأداء المنظمة. ومن هنا نورد بعض أهداف عملية التغيير التنظيمي وهي (الدهان، ١٩٩٢: ١٦٣):

١- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

٢- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

٧- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

٨- زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المشمولين بها (العديلي، ١٩٩٨: ٢).

٩- بناء جملة من القدرات والمهارات للتعامل مع التغيرات في المستقبل (Miller, ٢٠٠٤).

ويرى الباحث أن أهداف التغيير التنظيمي تتسع لتشمل أي هدف موائم لطبيعة التغيير المنويّ إدخاله للمساهمة في رفع فعالية المنظمة. وبذلك يمكن أن تشمل أهداف التغيير التنظيمي أهداف أخرى غير الأهداف سالفة الذكر، ما دامت عملية التغيير موجهة لإجراء تغيير في أي نظام من نظم المنظمة الداخلية، أو في جزء من الأنظمة الفرعية بهدف رفع فاعلية المنظمة وتحسين قدرتها على مواجهة البيئة الخارجية والتكييف معها.

(٢-١-٣) أنواع التغيير ودوافعه وأسبابه

يتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، فهنالك عدة أنواع من التغيير تختلف وفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف. فمن جهة التخطيط يمكن تصنيف عملية التغيير إلى نوعين هما (العزام، ٢٠٠٢ نقلاً عن Teare and Monks, ٢٠٠٢):

١-**التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقاً لتبرير وتقدير محددين لكافة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد أو العوائد التي يمكن الحصول عليها من إجرائه من جهة أخرى.

٢-**التغيير غير المخطط:** وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحيانا نتائج غير ملائمة وضارة.

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها فيمكن تصنيفها إلى (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٥٨; Waldersee and Griffiths, ٢٠٠٤):

١- **التغيير المتدرج:** وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.

٢- **التغيير المرحلي:** ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

٣- **التغيير الجذري أو الشامل :** ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة. ويهدف إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية ويؤثر على الاقتدارات الداخلية للمنظمة (Hutt, *et al*, ١٩٩٥).

أما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير خصوصا فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم فهناك نوعان هما (العزام، ٢٠٠٢: ٣٢)

١- **التغيير المتوقع:** هو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.

١- **التغيير غير المتوقع:** هو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة أو دون استعداد كاف له.

وعلى الإجمال يمكن تحديد **الدوافع** التالية لعملية التغيير التنظيمي:

١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات؛ فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، والى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن (الخضيري، ١٩٩٣: ٢٠).

٢- تنمية القدرة على الإبداع والابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكييف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون، وتنمية قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار (Thompson, ٢٠٠٤).

٣- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي (Teare and Monks, ٢٠٠٢):

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

٤- التوافق والتكييف مع العوامل البيئية:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكييف والتوافق مع متغيرات البيئة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح. فالعوامل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسة والمستهلكين تدفع المنظمات لتبني عملية التغيير (Sonnenberg, ١٩٩٨).

٥- تحسين مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط

القوة وتأكيدها مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل (الخضيري، ١٩٩٣: ٢٠).

وهناك العديد من **الأسباب** تدعو المنظمة إلى القيام بالتغيير التنظيمي، ومن أهم وابرز هذه الأسباب ما يلي:

١- أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على المنظمة، وإن أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة (الدهان، ١٩٩٢: ٩٥). لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكييف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى (الشماع، وحمود، ٢٠٠٠: ٣٧٥).

٢-أسباب هيكلية:

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة (الشماع، وحمود، ٢٠٠٠: ١٦٣). وعليه فإن التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي، سيقود إلى التغيير في المنظمة بعامة في الوقت ذاته (Leana and Barry, ٢٠٠٠).

وقد بين Daft أن إعادة الهيكلية أو ما يسمى أحيانا بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المنظمات، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة اكبر للاستجابة للتغييرات البيئية. ويتطلب ذلك طرح الأفكار القديمة التقليدية جانباً فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل (Daft, ١٩٩٧: ٣٣٨).

٣-أسباب بيئية:

تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها (Diego, *et al*, ٢٠٠٢). فأي تغيير يحصل في هذه العوامل من شأنه أن ينعكس على متطلبات التغيير في المنظمة (الشماع، وحمود، ٢٠٠٠). والبيئة تتراوح بين الاستقرار والاضطراب، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادليه مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغييرات التي تحدث في تلك البيئة (الساعدي، ١٩٩٦: ١٢٨).

٤-أسباب تقنية أو تكنولوجيا:

على الرغم من التكنولوجيا هي جزء من البيئة فأنها تستحق اهتماماً خاصاً لان المنظمة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا. فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد مثلاً والمكننة بعامة، وبلوغ درجة الأتمتة، ومتطلبات التجارة الالكترونية هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد وبالتالي الحاجة للتغيير لمواكبة هذه المستجدات (Janenko, ٢٠٠٤).

٥-أسباب اجتماعية ونفسيه:

تلعب الأسباب النفسية والاجتماعية دوراً مهماً في تنفيذ عملية التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي في المنظمة.

وإن نجاح التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى في تنفيذ أهدافه على موارده البشرية. وبالتالي فان استغلال الموارد المتوفرة والموجودة يساعد بشكل كبير في تحقيق أهداف التنظيم؛ لذلك فان أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه. بالتالي فان مقدرة الجهاز الإداري في قيادة التوجيه ودفع العاملين للعمل يعتبر من أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم (Woodward and Hendry, ٢٠٠٤: ١٥٥).

وعليه فإن هنالك جملة من القوى الداخلية والخارجية تدفع المنظمات نحو عملية التغيير. فأما قوى التغيير الداخلية قد تتعلق بالعمليات أو الأفراد. وتشمل الأسباب المتعلقة بالعمليات: عمليات اتخاذ القرارات، وعملية الاتصالات، وصيرورة العمل بين الأفراد. أما القوى الناشئة عن الأفراد فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها (McGuire, ٢٠٠٣: ١٦٣) . ولقد أضاف القريوتي إلى هذه القوى: تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، وزيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل، وكذلك إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له في للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته (القريوتي، ١٩٩٣: ٢٤٦). أما القوى الخارجية فهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها . وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة المحيطة بالمنظمة. ومن هذه الأسباب الخارجية زيادة توقعات الجمهور بخصوص

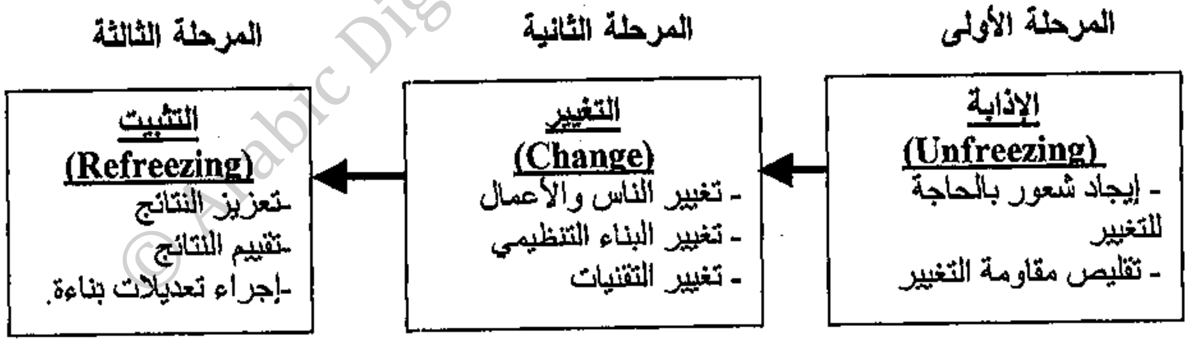
مستوى الخدمات المقدمة لهم، والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية، والمشكلات على اختلاف أنواعها ومصادرها (العواملة، ١٩٩٢: ١٩٣; McGuire, ٢٠٠٣: ١٦٣).

(٢-١-٤) نماذج عملية التغيير

يعتبر Kurt Lewin من أشهر من كتب في هذا المجال، وقد طور نموذجا لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والباحثين والممارسين والتي تتناسب مع ظروفهم. وبحسب اعتقاد الكثير من الكتاب، فان النموذج الذي قدمه (Kurt Lewin) والمراحل التي حددها تساعد بشكل كبير على أحداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة مناسبة سليمة تتناسب مع ظروف المنظمة وحاجياتها، ضمن تغيير مخطط وواع. وهذه المراحل هي: الإذابة أو حل الجمود **(Unfreezing)**، التغيير**(Change)**، إعادة التجميد أو التثبيت **(Refreezing)** (Waddell, *et al*, ٢٠٠٦: ٢٤٣)، وتلك المراحل يبينها الشكل رقم (١-٢).

شكل رقم (١-٢)

مراحل عملية التغيير في نموذج (Kurt Lewin)



المصدر: (Lewin, ١٩٥١)

١-الإذابة (Unfreezing):

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى عملية التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل. وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة تلك بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي

متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف. وتتطلب هذه المرحلة أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير.

ويمكن أن تتم مرحلة الإذابة من خلال إقصاء الممارسات والاتجاهات الحالية وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ،والتأكيد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير (Kreitner, and Kinicki, ١٩٩٢: ٧٩). وتكمن أهمية هذه المرحلة في كونها تمكن الأفراد والقائمين على التغيير من التبصر التام والوعي والإدراك الكامل بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى حل وتغيير (Jesitus, ١٩٩٧: ٣٨).

٢-التغيير (Change):

إن القائمين على التغيير يقومون في هذه المرحلة بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف. ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي جوهري، وبالتالي فانه يتم التحول من السلوكيات القديمة إلى السلوكيات الجديدة.

ولابد الحذر من التسرع في الإقدام وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة؛ لان ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة من قبل الأفراد العاملين لعملية تغيير الوضع الحالي. ويصاحب هذه المرحلة أحيانا نوع من الإرباك وشعور غير مرغوب فيه كالقلق والتوتر (حريم، ١٩٩٧: ٤٦٩).

٣- التثبيت (Refreezing):

وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. أو يمكن القول بان هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وبمعنى أخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي. (ماهر، ٢٠٠٣: ٢١٠ نقلاً عن ١٥ :Gabarro and Kotter, ١٩٩٣).

أما نموذج (Lawrence and Lorsch, ١٩٦٤) فيقوم على أربع مراحل أساسية للتغيير وهي (الشماع، وحمود، ٢٠٠٠: ٣٩٧):

أ- **مرحلة التشخيص:** وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المتحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب- **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

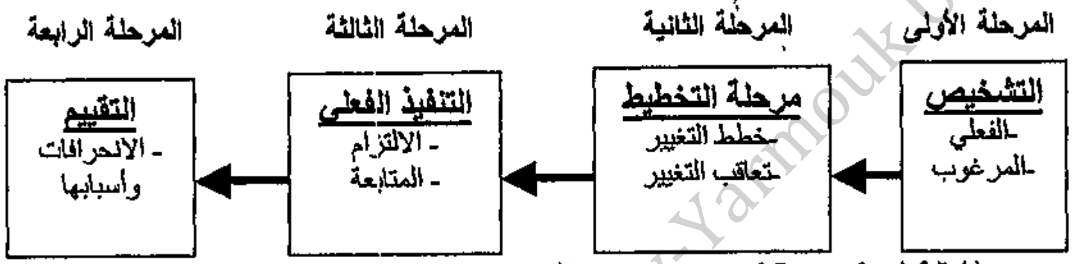
ج- **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال جدول زمني محدد.

د- **مرحلة التقييم:** حيث يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ويبين الشكل رقم (١-٣) ابرز هذه المراحل.

شكل رقم (١-٣)

مراحل عملية التغيير في نموذج (Lawrence and Lorsch)

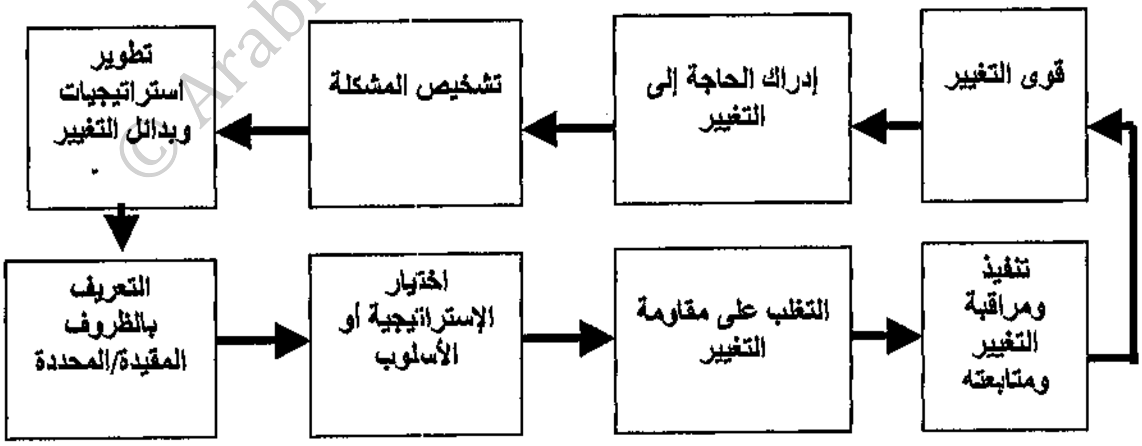


المصدر: (Lawrence and Lorsch, ١٩٦٤)

أما نموذج (Ivancevich) وزملائه فيعتبر عملية التغيير سلسلة من الخطوات المترابطة. ويبين الشكل رقم (١-٤) ابرز مراحل عملية التغيير حسب هذا النموذج.

شكل رقم (١-٤)

مراحل عملية التغيير في نموذج (Ivancevich) وزملائه



المصدر: (Ivancevich, *et al*, ١٩٨٩)

ويتضمن هذا النموذج الخطوات التالية (العزام، ٢٠٠٢):

١- **التعرف على قوى التغيير:** وتشمل هذه الخطوة التعرف على الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء أكانت داخلية أم خارجية.

٢- **إدراك الحاجة للتغيير:** وتستطيع المنظمة أن تدرك حاجاتها للتغيير من خلال التقارير اليومية والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من مصادر مختلفة ومن أمثلتها: الميزانيات، الأرباح، انخفاض الأداء، تدني المبيعات، تدني معنويات العاملين وغيرها. وهنا تستطيع المنظمة والإدارة أن تعرف ما هي قوة وكثافة وحجم التغيير المطلوب.

٣- **تشخيص المشكلة:** وفي هذه المرحلة لابد من تشخيص دقيق للمشكلة وتعريفها وتحديدها. إلا أن بعض المشاكل لا تكن واضحة للجميع وهنا تلعب الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الحقيقي دورا بارزا في توضحيها وإبرازها للجميع وبالتالي تسليط الضوء على المشكلة وعندئذ التمكن من حلها.

إن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير ومراميه. فبعد تشخيص المشكلة يجب على الإدارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط أو مستشار التغيير (Change Agent) للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة. ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة. كما أنه يتم مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير. حيث أن وسيط التغيير أو مستشار التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواء فيما يتعلق بإثارة اهتمامها للتغيير أو تخطيط وتوجيه التغيير وتقييمه وتثبيته. وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها (Robbins and Coulter, ٢٠٠٥).

والأمر العام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول مساعدتها. وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف، فقد نجد في بعض الحالات أن المنظمة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها، وعلى النقيض من ذلك، نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولاً عن التشخيص ووسيلة التدخل وتوجيه جهود التغيير. وعلى امتداد الخط الواصل بين هذين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الإستراتيجية الإشراف على جهود التغيير (Caldwell, ٢٠٠٢).

أما الجانب الثاني في تقرير من سيقوم بالتغيير، فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير، ولا يزال الجدل قائما بين استراتيجيات التسلط والمشاركة والديمقراطية ولم تثبت الدراسات نجاح أي إستراتيجية في جميع الحالات (حريم، ١٩٩٧: ٥١٠).

٤- **تطوير استراتيجيات وبدائل التغيير:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والبدائل الممكنة للقيام بعملية التغيير. وفي هذه المرحلة يجب النظر دائماً إلى عناصر رئيسيه ومعايير وأسس عديدة من أهمها (المؤمن، وآخرون، ١٩٩٧):

أ-ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير).

ب- وكيفية إحداث التغيير.

ج- الجهة (الوحدة المستهدفة من التغيير).

وقد حدد (Greiner, ١٩٨٦) ثلاثة استراتيجيات لذلك (Chapmam, ٢٠٠٣) وهي:

أ- **الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:** وتؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير وقد تتخذ الأشكال التالية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار.

ب- **إستراتيجية المشاركة في السلطة:** وتتخذ هذه الإستراتيجية عادة شكلين وهما: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة، أو حل المشكلات بواسطة الجماعة.

ج- **إستراتيجية السلطة المفوضة:** وهنا تعهد مسؤولية تعريف المشكلات عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الأفراد وجماعات العمل، وبالتالي تركز هذه الإستراتيجية على العلاقة بين الأفراد.

لقد اقترح (Patrick, ١٩٩٣) استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، إلى ثلاث فئات رئيسية (Holt, *et al*, ٢٠٠٣) وهي :

أ- **إستراتيجية القوة أو الإكراه:** وتستخدم الشرعية، والمكافآت والعوائد والعقوبات حافزاً رئيساً للتغيير.

ب-**استراتيجيات الإقناع العقلاني:** وتتم في هذه الاستراتجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الراشد لإحداث عملية التغيير.

ج- **استراتيجيات المشاركة بالنفوذ والسلطة:** وفي هذه الاستراتيجيات تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير.

٥- **التعريف بالظروف المقيدة/ المحددة:** يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها: القيادة، والاتصال، ومناخ المنظمة وثقافتها، والتنظيم الرسمي (تصميم المنظمة)، ونظام الرقابة، والقيم والمعايير والسلوكيات.

وإذا ما قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة، فقد تزداد المشكلة الأصلية (قيد الدراسة) سوءا على سوء، وسوف يخلق التغيير مشاكل أخرى للمنظمة هي بغنى عنها.

٦- **اختيار الإستراتيجية أو الأسلوب للتغيير:** بعد الأخذ بعين الاعتبار الظروف المقيدة ودراستها وتحليلها، يأتي في هذه المرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة.

ويقترح (Dunphy and Stace, ١٩٩٠) إستراتيجيتان للتغيير وحالات استخدام كل منهما، والجدول رقم (٢-١) يوضح هذا التصنيف.

جدول رقم (٢-١)

استراتيجيات التغيير ومجالات استخدامها حسب تصنيف (Dunphy and Stace, ١٩٩٠)

الإستراتيجية	تغيير بسيط	تغيير جذري تحولي
التعاون والاستشارة	تستخدم عندما تكون المنظمة بحاجة إلى إجراء تعديلات ثانوية لمقابلة الظروف البيئية، بحيث أن الوقت المتاح كافي والفئات المستهدفة في المنظمة تساند وتدعم عملية التغيير.	تستخدم عندما تكون المنظمة بحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية أساسية لمقابلة الظروف البيئية، بحيث أن الوقت قليل لإتاحة عملية المشاركة والفئات المستهدفة في المنظمة تساند وتدعم عملية التغيير.
الإجبار والتوجيه	تستخدم عندما تكون المنظمة بحاجة إلى إجراء تعديلات ثانوية لمقابلة الظروف البيئية، بحيث أن الوقت المتاح كافي ولكن الفئات المستهدفة في المنظمة ضد عملية التغيير.	تستخدم عندما تكون المنظمة بحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية أساسية لمقابلة الظروف البيئية، بحيث أنه لا يوجد وقت متاح لعملية المشاركة والفئات المستهدفة في المنظمة ضد عملية التغيير ولكن هذه العملية ضرورية للبقاء.

المصدر: (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٦٦)

٧- **التغلب على مقاومة التغيير:** يتطلب من الإدارة أن تعرف وتدرك أنه من الطبيعي أن تلاقي عملية التغيير مقاومة من الأفراد العاملين، لذا لابد لها من البحث، والوقوف على مسببات هذه المقاومة والعمل على تطوير الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها. وسوف نتناول هذا الموضوع بشيء من التفصيل لاحقا.

٨-**تنفيذ ومراقبة التغيير ومتابعته:** وتتضمن هذه المرحلة الاهتمام بعنصرين رئيسيين وهما: التوقيت والنطاق. ويقصد بالتوقيت معرفة متى يتم إحداث التغيير والتي تتوقف على عوامل

عديدة منها: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير. وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وهذا يتوقف على أهداف التغيير، فقد يتم التغيير على جميع مستويات التنظيم، أو يمكن تنفيذه على مراحل وعلى مستويات جزئية من المنظمة.
أما فيما يتعلق بالمتابعة (التغذية الراجعة)، فتهدف إلى توفير المعلومات عن عملية التغيير كاملة والتي تبين أوجه القصور أو الخلل فيها مما يستدعي الحلول السريعة ومعالجتها وبالتالي تفادي الأخطار التي قد تنجم عن عملية التغيير أو الخطأ فيها.

(٢-١-٥) أساليب إدارة عملية التغيير وخصائصها

تعرّف إدارة التغيير على أنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب ونطاق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة الفاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (اللوزي، ١٩٩٨: ٣٣٨).

وبالتالي فان إدارة التغيير تعتبر الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك (العزام، ٢٠٠٢):

الأول: أسلوب دفاعي: ويتمثل في الغالب في محاولة سدّ الثغرات، وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير. إذ إن من الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولاً قبل - البناء. والإدارة التقليدية والتي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تمتلك شجاعة الإقدام عليه أصلاً أو أسلوباً، فإن حكمتها تدفعها لسدّ الثغرات والنواقص التي تنجم عن العملية التغييرية، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب يحفظ إلى حدٍّ ما كيان المنظمة مع خسائر أقل؛ لذلك فإن هذا الأسلوب يتسم بأنه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي إن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة. وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير. بينما قد تستدعي الحكمة في بعض الأحيان مواكبة التغيير بأسلوب مدروس والسعي للاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها في تبديل بعض

المواقع أو الأفراد والعاملين أو تطوير اساليب العمل، لأن هذا أضمن لبقاء المنظمة وأحفظ لها من السقوط.

الثاني: أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ به ليمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل. وهذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصبّ في الصالح العام، هذا في البعد الإيجابي، أما في البعد السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

إن التغييرات التي تحدث في المنظمات غالباً ما تهزّ توازنها كلياً أو جزئياً، ولذا تتطلب أسلوباً إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي لتكون الإدارة قادرة وعلى مستوى جيّد من الحكمة والهدوء على احتوائه وتنظيمه وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة وفق مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلاً من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط، والذي يعتمد عليه الأسلوب التقليدي في الغالب (Johnson, ٢٠٠٤).

وبهذا يظهر الفرق الجوهري بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي؛ فإن الأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر. بينما الأسلوب الهجومي يدرس الصحيح ويقبله، ويردّ الخطأ ويتجنبه؛ لذلك فإنه ينحى منحىً وسطاً يواكب الطموحات والتطلعات، فيأخذ بالصحيح ويتجانب الفاسد؛ وبذلك فهو يعدّ أسلوباً أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوّقها في الأداء.

وعليه فان للإدارة من دور كبير على تنظيم وتحديد التغيير وتوجيهه نحو الهدف المطلوب، وقد أكد كثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل الظروف المحيطة - بعملية التغيير. حيث أشار Robort إلى أن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح، وأضاف بالقول أن أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير (Rebort, ١٩٨٣: ٣٤٩). وعليه فإن مسؤولية الإدارة الرئيسية تكمن في إيجاد توازن مرن ذات ديناميكية فيما يتعلق بالتغيير؛ ذلك أن المنظمة لا تستطيع ولا تتمكن من النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة والازدهار والتقدم بدون تغيير.

وان من أفضل المعادلات المشهورة لعملية التغيير الفعالة هي التي طورها (Gleicher, ١٩٦٠) والتي تقوم على أن التغيير التنظيمي الفعال لا يحدث إلا وفق المعادلة التالية (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٧٣):

المعرفة بخطوات التغييرx عدم الرضا عن حالة الثبات x رؤية مستقبلية مرغوبة > تكلفة القيام بالتغيير

وتشير هذه المعادلة إلى وجود طرفين يجب أن يكون الطرف الأيمن اكبر من الطرف الأيسر لحدوث عملية التغيير. كما تشير إشارة الضرب (x) إلى ضرورة أن تكون جميع أركان الطرف الأيمن عالية لحدوث عملية التغيير. وتعتمد هذه المعادلة جزئيا على التفكير الحدسي.

كما حدد (Eccles, ١٩٩٤) ثمانية شروط مسبقة لنجاح جهود إدارة التغيير وهي:

١- وجود دوافع وقوى ضاغطة نحو التغيير.
٢- وضوح الرؤية والأهداف والتوجهات المتعلقة بعملية التغيير.
٣- وجود جهود تنسيقية وثقة بين الأطراف القائمة والمنفذة لعملية التغيير.
٤- وجود الرغبة والقدرة والسيطرة نحو السلوك والأفعال المتعلقة بعملية التغيير.
٥- توافر الموارد اللازمة لعملية التغيير.
٦- ديمومة وفاعلية نظام المكافآت والمساءلات.
٧- نجاح الخطوات المبدئية وتكاملها مع الخطوات اللاحقة.
٨- المقدرة على التكييف والتعلم في كل مرحلة من مراحل التغيير.

كما أكد (Pennington, ٢٠٠٣) على أهمية بناء ثقافة داعمة ومساندة لعملية التغيير كأساس لنجاح جهود عملية التغيير وإدارتها.

خصائص إدارة التغيير الفعالة:

إن إدارة التغيير تتصف بالعديد من الخصائص والتي لا بد من معرفتها والإلمام بها والتعرف عليها لمعرفة كيف تكون إدارة التغيير (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٧٤):

١-**هادفة:** إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجاليا أو عشوائيا بدون أي توجيه. ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتتجه نحو تحقيق غاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.

٢-**الفاعلية:** أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها، وبالتالي فان إدارة التغيير تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وهذا ما يجعل إدارة التغيير فعالة.

٣-**الإصلاح:** بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

٤-**المشاركة**: أن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة والتفاعل الاجتماعي هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير (Eccles, ١٩٩٤: ٣٥).

٥-**الواقعية**: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

٦-**الشرعية**: يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، ذلك من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية، وخصوصاً عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، حتى يتم التغيير في إطار الشرعية والأخلاقية في آن واحد.

٧-**الرشد**: يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية، بحيث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر، وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة و مصاحبة لأي عمل إداري، وخاصة في إدارة التغيير والقيام به.

٨- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها. وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتماما قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة.

٩- **القدرة على التنمية والتطوير والابتكار**: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلا فقد مضمونه.

١٠-**التوافقية**: من الضروري أن يكون هناك انسجام وتوافق بين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير وعملية التغيير المنوي القيام بها، وان يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التغيير وإدارة التغيير (Eccles, ١٩٩٤: ٣٥).

وهنالك جملة من الأسس والمبادئ التي تحكم إدارة عملية التغيير منها (الشماع، وحمود، ٢٠٠٠: ٣٧٢):

١- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

٢- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.

٣- عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير ايجابية أو عنيفة، إزاء التغيير المطلوب إجراءه.

٤- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

٥- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لان عدم إسهام الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل وبالتالي مقاومة جهود التغيير.

بالتالي فان إدارة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، وتحديد الفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في المكان المناسب. وتشتدّ الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوّفون بدرجة كبيرة من عملية التغيير. لذا تصعب مهمة المديرين هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وطمئنة كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع. وهذا ما سيتم مناقشته في الجزء الثاني من الإطار النظري.

(٢-٢) الجزء الثاني: مقاومة عملية التغيير وإدارتها

(٢-٢-١) المقدمة

إن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية. وهذا لا يتم إلاّ إذا تمكن المدراء من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصبّ في خدمة العمل والمنظمة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيّد، وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير. حيث أن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات. ويرى بعضهم الآخر في التغيير تهديداً لمصالحهم الخاصة، ولهذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

ويرى Folger and Skarlicki أن التغيير التنظيمي يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة. وعليه إذا لم تتفهم الإدارة وتقبل عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تقوّض جهود عملية التغيير(Folger and Skarlicki, ١٩٩٩: ٢٥).

ويرى Coetsee أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية (Coetsee, ١٩٩٩: ٢٠٥).

(٢-٢-٢) مفهوم مقاومة التغيير

على الرغم من ما نجده من اتفاق في العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل والحواجز والتي يواجها القائمين على عملية التغيير (Bennebroek, *et al*, ٢٠٠٣; Heller, *et al*, ١٩٩٨)، إلا انه لا يوجد ما نسميه تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي. ذلك أن كل باحث يتطرق إلى موضوع مقاومة التغيير يراه من زاويته الخاصة ومن منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التكنولوجية أو النظمية الهيكلية المتعلقة بهذا الشأن.

ويعتبر (Zandfer, ١٩٥٠) من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على أنها " السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو متصور" (Dent and Goldberg, ١٩٩٩: ٣٤). أما Zaltman and Duncan فقد عرفا المقاومة على أنها "أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن/الحالي وفي وجه أي

محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع" (Zaltman and Duncan, ١٩٧٧: ٢٠). ويرى Folger and Skarlicki أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي وعرقلة الافتراضات السائدة، والمحادثات، وعلاقات السيطرة"(Folger and Skarlicki, ١٩٩٩: ٣٦).

أما حريم قد عرف مقاومة التغيير بأنها "استجابة عاطفية/سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (حريم، ٢٠٠٤: ٣٨٤). وينظر إليها العامري والفوزان على أنها "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" (العامري، الفوزان، ١٩٩٧: ٣٥٧).

أما Piderit فقد قامت بمراجعة الأبحاث التطبيقية السابقة والمتعلقة بموضوع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وتوصلت إلى أن هذه الأبحاث قد ركزت على تعريف مقاومة التغيير من ثلاثة جوانب مختلفة وهي: وصفه حالة إدراكية عقلية، ووصفه حالة عاطفية، وأخيرا سلوك موجه". وبينت Piderit أن المقاومة بوصفها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. أما من حيث أن المقاومة حالة عاطفية فقد أشارت Piderit إلى أن الإحباط والقلق وحالات التوتر المصاحبة لعملية التغيير تحدث عملية المقاومة. أما المقاومة باعتبارها سلوك موجه، فقد أشارت Piderit إلى طبيعة ردة الفعل نحو عملية التغيير باعتبارها نوع من السلوك المرافق لعملية التغيير، وقد تكون ردة الفعل تلك على شكل أفعال مناهضة للعملية برمتها. وعليه ترى هذه الباحثة إن أي تعريف لا يتضمن المظاهر الثلاثة سالفة الذكر يعتبر تعريف غير كامل (Piderit, ٢٠٠٠).

وعليه يعرف الباحث مقاومة التغيير على أنها سلوك ينتج عن تداخل جملة من العوامل المنطقية والنفسية والاجتماعية لدى الأفراد العاملين بسبب عملية التغيير، ويهدف إلى خلق حالة من التوازن لديهم لتقليل الآثار المحتملة أو الحقيقية لعملية التغيير. كما يرى الباحث بان مقاومة التغيير هي القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها إيقاف أو تأخير التغيير، وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد إدخاله بالمنظمة، إما بطريقة فردية أو بطريقة جماعية سواء ما كان منها منظما ومنسقا أو عشوائيا غير منظم وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة. ولا بد هنا من إيضاح حقيقة أن مقاومة التغيير في حد ذاتها هي أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير. فإن كان من المتوقع أن التغيير سوف يترتب عنه نتائج ايجابية فانه يقبل ويدعم من كافة الأفراد العاملين. أما إن كانت النتائج المتوقعة سلبية، فانه يقاوم ويناهض بشتى الوسائل والطرق

ومما يؤكد هذه النظرة نظرية التوقع لـ(Vroom, ١٩٦٤) والتي أشارت إلى أن السلوك هو محصلة للتوقعات التي يكونها الفرد عن نتائج هذا السلوك (Robbins and Coulter, ٢٠٠٥).

(٢-٢-٣) أشكال وصور مقاومة التغيير

من التعريفات السابقة يتضح بان مقاومة التغيير تتمثل بعدم الامتثال للبرنامج المنوي إحداثه والمناهضة لبعض أو كل التغييرات في المنظمة. وهذه المقاومة تأخذ عدة أشكال حيث أنها إما أن تكون ايجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية.

إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث إزاء التغيير الايجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شانها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة. وتتمثل سلبية المقاومة بأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها. وهذا يبين أن المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الأفراد تغييرا ايجابيا تتطلبه مصلحة العمل. إما ايجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (العميان، ٢٠٠٢)

ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة الايجابية من شانه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. وهذا ما يؤكد على انه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمرا سلبيا أو سيئا؛ بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد ايجابية تساعد في إدارة عملية التغيير. فعلى سبيل المثال، عندما يقاوم الموظفون التغيير فان ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها (Waddel and Sohal, ١٩٩٨). وبذلك فانه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب ايجابي من ايجابيات مقاومة التغيير (Hellriegel and Slocum ١٩٨٢; Albanses and Van Fleet, ١٩٨٣).

ومن الملاحظ أن مقاومة التغيير قد لا تكون دوما طافية على السطح بحيث يمكن إدراكها والتعرف عليها، فهي كامنة أحيانا وتعطي أثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه. هذا مع إمكانية أن تكون المقاومة أو الاضطرابات أحياناً بشكل علني.

أما فيما يتعلق بالمقاومة السرية فإنها تؤدي إلى خلق صعوبات إضافية أمام الجهة التي تروم أو تسعى إلى إضعاف أو إزالة تلك المقاومة. وعليه يجب على الإدارة أن تعرف كيف ينظر

الأفراد للتغيير، فهذا من شانه أن يحدد أولئك الأفراد الذين سيبدون المقاومة، و معرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها (Cummings, ١٩٨٦: ١٥٢).

ويرى بعض الكتاب والباحثين انه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير سيئة، بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات (Waddell And Sohal, ١٩٩٨; Mabin *et al*, ٢٠٠١). وأن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي (De Jager, ٢٠٠١) :

١- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية من حيث أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن التأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فان المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الأفراد العاملين قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

٢-تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة. وفي ذلك الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الأفراد العاملين وإحاطتهم علما بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

٣-المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول شدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة ،وتشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغير بصورة اكبر ،حتى يتفهموه بصورة اكبر.

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير قد تشجع الأفراد العاملين على روح المبادرة والمشاركة والانتماء والحرص على مصلحة المنظمة وحمايتها من القرارات المتسرعة أو التغيرات غير الناضجة.

(٢-٢-٤) أعراض مقاومة التغيير وأسبابها

يجب على القائمين على عملية التغيير التمييز بين الأعراض المترتبة على مقاومة العاملين لعملية التغيير والأسباب الكامنة وراءها، حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة وفاعلية على تقليل درجة المقاومة بدلاً من بذل الجهود نحو معالجة الأعراض المترتبة عليها (Dent and Goldberg, ١٩٩٩: ٣٣). ومن ابرز **الأعراض** المترتبة على مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير الإكثار من الشكوى والتذمر من قبل الأفراد على أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المنظمة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية، أو نشر الإشاعات، أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب، أو انخفاض معدل الإنتاجية. وكذلك إصرار الأفراد على أن

التغيير ليس عادلا أو توجيه العديد من الاسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها علاقة بالتغيير أو محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بان البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير (Hultman, ١٩٩٥: ١٦).

ويبين الحربي بعضاً من هذه الأعراض والتي تظهر على سلوك العاملين للتعبير عن رفضهم لبرامج التغيير والتطوير ومن أهمها: التغيب المستمر للعمل دونما أسباب معقولة أو ترك العمل نهائيا، ودخول الفرد في صراعات مكشوفة ضد زملائه ورؤسائه حتى ضد الآلات ومعدات المنظمة التي يعمل بها، والاستهتار والتكاسل وعدم الاهتمام بأي تغيرات قد تحدث في المنظمة والبحث عن أي جماعة من جماعات العمل تتفق معه في الميول والمبادئ والرغبة في عدم التغيير، مما يعطيه الشعور بالحماية ويعطيه فرصة اكبر لإبداء معارضته ومشاعره من خلالها (الحربي، ١٩٩٥:٩٧). ويرى أبوحمدية أن الصمت وعدم التفوه بأي كلمة تعتبر من الأعراض الشائعة لمقاومة التغيير (أبو حمدية، ١٩٩٤: ٥٧).

ولقد تناول العديد من الباحثين أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير، ولقد ركز بعضهم على جوانب دونما أخرى، ولهذا يمكن إجمالها وفقاً لأبعاد وأسباب معينة وهي:

١-أسباب نفسية:

ويقصد بالأسباب النفسية الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل، حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة. فعندما تبقى الأمور على ما هي عليه فان الأوضاع تبقى منسجمة مع بعضها البعض ويسهل على الناس التعامل معها (Coghlan, ١٩٩٣). ويقول الساعدي هنا أن مقاومة التغيير تتمثل في خوف الموظفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لان التنبؤ بالمستقبل أمر صعب لذا فإنهم يتخوفون من النتائج التي قد تكون غير مجدية نتيجة التغيير (الساعدي، ١٩٩٦: ١٤١).

٢-أسباب تنظيمية- سياسية:

وتعود هذه الأسباب إلى احتمالات نشوء أي خلل تنظيمي ناتج عن إحداث التغيير سواء في المراكز الوظيفية أو مراكز القوة في المنظمة. وعادة يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحييدها أو جرّها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة إلى الصراع ثم يتبدل الصراع إلى

حرب داخلية إذا لم نكن ماهرين في إدارته بالشكل المناسب (الاعرجي، ١٩٩٥). وبالتالي فان هذا من شأنه أن يفقد التنظيم أو الهيكل التنظيمي ميزة المرونة الواجب توافرها في أي تنظيم قادر على مواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة به. وعليه قد تنبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة، والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتخاذ القرارات.

٣-أسباب تنظيمية -موضوعية:

وتعني خوف الأفراد من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه (Waddel, ١٩٩٨)، حيث يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة ولا يسهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته (Robbins and Coulter, ٢٠٠٥: ٣١٩).

٤-أسباب قيمية- ثقافية:

وفي هذا الجانب يؤكد الاعرجي أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو اعتياد الموظفين على أداء عملهم بصورة معينة وقناعاته بأسلوب تنفيذها، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها (الاعرجي ،١٩٩٥: ٢٨٠). ذلك انه عندما يعتاد التنظيم على أسلوب معين واستخدام إجراءات وأساليب محددة، فان ذلك يصبح نهج أو عادة لدرجة أنها لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغييرات (De Jager, ٢٠٠٢). كما أن اختلاف معايير الأفراد عن معايير وقيم المنظمات، واختلاف القناعة والرؤية بأهمية ودور التغيير التنظيمي في أداء المنظمة وكينونتها، كلها أسباب تؤثر في الفرد ونفسيته ومعتقداته نحو التغيير. ويبين Sterbal أن الاختلاف بين القيم الفردية و القيم المنظمية والتضارب بينهما يؤثر سلبا على قبول العاملين لعملية التغيير وبالتالي العمل على مقاومتها (Sterbal, ١٩٩٨: ١٩٣). كذلك فان رغبة بعض الأفراد العاملين بالحفاظ على نمط المسلمات الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها المنظمة والتي يؤمن بها العاملين لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صدقها وكفايتها، يقود إلى مقاومة أي محاولة تهدف إلى تغييرها (الجشالي، ٢٠٠٣: ٢٠).

٥-أسباب فكرية معرفية:

وهي من الأسباب العائقة لعملية التغيير والناتجة عن الجهل، والانغلاق الفكري، وعدم القدرة على التعامل الأفكار والتقنيات الحديثة، وقلة الدوافع للانجاز (Waddell, ١٩٩٨). والعاملون يرفضون التغيير انطلاقا من الاعتقاد بأن قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به كان خاطئا وغير صحيح وحفاظا على ماء الوجه فإنهم يقاومونه (العامري والفوزان، ١٩٩٧:

٣٥٨). ويرى Marion أن الأفراد يقاومون التغيير غالبا لأنهم يرون انه لا يؤدي إلى منفعة المنظمة أو منفعة العاملين، وأيضا الاعتزاز بالمهارات والخبرات المكتسبة السابقة، فهم يرون أن التغيير سيفقدهم تلك المهارات والخبرات وبالتالي سيفقدهم الاعتزاز والتفاخر بها، ومن جهة أخرى فان تلك المهارات أصبحت بمثابة عادة وشيء مألوف بالنسبة لهم ومن الصعب عليهم تقبل أي عملية جديدة (Marion, ١٩٨٩: ٤٠٨).

ومن الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير ظاهرة سوء الإدراك، ويقصد بذلك هو عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير (Rowden, ٢٠٠١). كما يرى الشماع وحمود أن الأفراد غالبا ما يعتقدون بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أكبر من السابق، وهذا سيحملهم عناء أو جهد جديد يمكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب. وهذا بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد إزاء التغيير (الشماع وحمود، ٢٠٠٠: ٣٨٦).

٦-أسباب تنسيقية:

إن عدم إدراك أهمية التغيير قد تعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والتنفيذ. و يرى Kotter and Schlesinger أن ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك لأهداف ومقاصد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة شديدة للتغيير المقترح. ويضيف هذان الباحثان أن ضعف نظم الاتصال والتنسيق بين المديرين أو القائمين على التغيير وبين الموظفين يؤدي إلى ما أسموه بالتقييم المتباين: أي أن كل طرف يعطي تحليلات مختلفة للمعلومات التي يتلقاها حول عملية التغيير مما ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والإدارة لفوائد التغيير وتكاليفه (Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١٠٦).

كذلك يذهب كل من Zaltman and Duncan إلى التأكيد على أن ضعف أو غياب نظام الاتصالات الفعال داخل المنظمة يعد من المعوقات التقنية لإحداث عملية التغيير. ومن جانب أخر يؤكد هذان الباحثان على أهمية الاتصال والتنسيق بين الإدارة العليا والدنيا مطالبين بأن يبدأ التغيير من المستوى الأعلى على أن يرافقه دعم مستمر ومتصل من القيادات العليا. فضعف الاتصال والتنسيق سيساعد على وجود أرضية لمقاومة التغيير مستندة على سوء الفهم والإدراك ومحدودية الثقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا (Zaltman and Duncan, ١٩٩٧:

٦٥ كما أن افتقار الموظفين إلى المعلومات الكافية عن لماذا؟ ومتى؟ وكيف يمكن تطبيق التغيير؟ يعد من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.

وقد أوضح العامري والفوزان أن عدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمور الفنية لكافة المشاركين في عملية تنفيذ التغيير أو المتأثرين به يؤدي إلى شعور الموظفين بأن ما يتم من تغيير هو ذات منحى شكلي وليس بجدي. لذا يقع على عاتق الجهة المشرفة على برنامج التغيير مسؤولية توضيح الإجراءات الفنية لتنفيذه من خلال عقد دورات تدريبية يوضح من خلالها فوائد التغيير وأهدافه (العامري والفوزان، ١٩٩٧). كما أن عدم إشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة (الشماع وحمود، ٢٠٠٠: ٣٨٦).

٧- **أسباب اقتصادية:**

يرى Marion أن هذه الأسباب تتعلق بالدرجة الأولى بالراتب والوظيفة وما يترتب عليه من فقدان مركز وظيفي أو سلطة معينة. لذلك يخشى الأفراد لسبب أو لآخر من أن يؤدي التغيير المقترح إلى تقليل ما يتمتعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي إذا ما تم تنفيذه (Marion, ١٩٨٩: ٤٠٨). كما أن كثير من الموظفين يرون أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية وخاصة التغييرات التكنولوجية إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين (Kegan and lahey, ٢٠٠١).

٨-**أسباب اجتماعية:**

وتعود إلى خشية البعض أن ظروف العمل الجديدة ستكون اقل إرضاء من الظروف الحالية، وكره البعض التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة. والبعض الأخر يرون أن التغيير سوف يؤدي إلى قدر كبير من العزلة الاجتماعية. في حين يرى البعض الأخر أن التغيير سوف يتطلب مزيدا من العلاقات الاجتماعية وهم يفضلون العمل الانفرادي؛ ذلك أن التغيير بطبيعته قد يولد تخوّفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فكّ بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفكّ ارتباطهم بعناصر يفضلون التعامل معها (Marion,١٩٨٩: ٤٠٨). وهذا يعني عدم انسجام التغيير مع قيم ومعايير وأخلاقيات الجماعة أو الاتحادات والنقابات التي ينتمي وينتسب إليها الأفراد، لان الجماعة تحاول باستمرار الحفاظ على تميزها والحفاظ على مكتسباتها مما يؤدي لرفضها لأي تغيير يتعارض مع مصلحتها أو معتقداتها (Kegan and Lahey, ٢٠٠١: ٨٥).

وعلى الإجمال يمكن حصر الأسباب سالفة الذكر في خمسة أركان رئيسية لغايات هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، ويبين الجدول رقم (٢-٢) هذه الأركان.

جدول رقم (٢-٢)

أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير

الأركان المتعلقة بأسباب المقاومة	
الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال	
١	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
٢	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
٣	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
٤	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بالمشاركة	
٥	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
٦	اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.
٧	استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	
٨	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
٩	الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
١٠	اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير	
١١	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
١٢	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التنيير.
١٣	تأثر الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير	
١٤	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
١٥	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.
١٦	عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة .
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية	
١٧	عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
١٨	استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على طرح وتلخيص الأدبيات المتعلقة بأسباب المقاومة.

(٢-٢-٥) إدارة مقاومة التغيير

قبل الشروع بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الناجح إلى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى أهميتها، وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة إلى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها (Kotter and Schlesiner: ١٩٧٩: ١١٢).

وتتضمن هذه المرحلة تحليلا لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير، وما هو حجم هذه المقاومة، وما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وما هي النتائج المتوقعة من التغيير، أيضا يدخل ضمن الإجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الأشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التنيير، ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب، بالإضافة إلى ذلك، فان تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الإداري، والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها، أمر مهم خلال المراحل الأولى للقيام بأي عملية تغيير. وعلى اثر هذه المرحلة، يتم أيضا التخطيط لعملية تنفيذ التغيير(Mabin, *et al*, ٢٠٠١).

ويعد نموذج (Levin) المعروف بنموذج تحليل قوى المجال "Force Field Analysis" من انجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات. فهو يقول بأن طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف القوى المحيطة منه. بمعنى انه في ظل وجود فوائد ايجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الإدارية وزيادة الفرص الوظيفية فان عملية تأييد التغيير ستسود. أما إذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والأمن الوظيفي للموظفين أو تغير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فان قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير (Robbins and Coulter, ٢٠٠٥).

بالإضافة إلى ذلك فان فكرة هذا النموذج تبين أن المنظمة تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لها تمنع عملية التغيير. ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير. ويمكن للتغيير أن يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال، حيث يتم في المرحلة الأولى (مرحلة التهيؤ) إخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم، وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير، وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير، على انه لا يجب تجاهل القوى الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن أن ينتج عنه زيادة التذمر والتوتر في التنظيم، وبذلك تصبح عملية التغيير قسرية. لهذا يجب التعامل مع

القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها أولا بحسب الحالة والظروف، ومن ثم زيادة القوى الدافعة إن لزم الأمر. في هذه الحالة يمكن للتغيير أن يحدث (مرحلة التغيير)، وللإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة أن تأخذ طريقها في التنظيم. وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة يتم إحداث التوازن من جديد (مرحلة التثبيت) وهنا يكون الاستقرار (الطجم، ١٩٩٥).

ويبرز Kreitner and Kinicki العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط له من جهة، وشدة وقوة مقاومة التغيير من جهة أخرى، ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال أساليب عمل مألوفة تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتزداد شدة التغيير في حالات التغيير الإبداعي كإدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة. وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدها في حالة التغيير الإبداعي الجذري الراديكالي كإدخال أسلوب جديد غير مألوف وأساليب تقنيات تكنولوجية جديدة للمنظمة (Kreitner, and Kinicki, ١٩٩٢: ٧٣٨). وعليه يجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تطبيقه وأثره على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة التغيير. بل يجب عليها أن تسعى جادة وان تبذل قصارى جهودها بل يجب اتخاذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير والتعامل معها. ومن هنا فان واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد، ومعرفة الأسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير والمراد تطبيقها في المنظمة. ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الأسباب السابقة والتي تم ذكرها والمؤدية بطبيعتها إلى حدوث مقاومة للتغيير. إن ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الاستراتيجيات للتغلب عليها.

(٢-٢-٦) استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمعالجة ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. ويقصد بالاستراتيجيات الطريق أو أسلوب العمل الذي ينبع من تفكير إبداعي لتصنيف الأحداث ومزج القوى المتضادة بطريقة قيادية ونقلها إلى التنفيذ الفعلي عن طريق

إعداد وتهيئة الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات والموارد البشرية والإمكانيات المادية (Kanter, *et al*, ١٩٩٢: ٣٧٩).

ولقد طرح العديد من الباحثين والكتاب جملة من الاستراتيجيات والتي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير وهي:

١- إستراتيجية التعليم والاتصال (Education and Communication)

وتدور هذه الإستراتيجية حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح أن السبب الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين ويشعرهم بان عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة (Hellriegel and slocum, ١٩٩٢: ٧٠٣). وتساعد هذه الإستراتيجية أيضا الأفراد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير (Griffin, ١٩٩٣: ٣١٨).

كما أن عملية تعليم الأفراد العاملين في المنظمة عن التغيير قبل حدوثه والعمل على إيصال المعلومات إلى الأفراد العاملين من خلال الندوات والمحاضرات واللقاءات والمذكرات والتي تبين ضرورة التغيير وأهدافه ومبرراته ونتائجه الايجابية، وتقديم التقارير التي تبين النتائج التي تم التوصل إليها أولا بأول تسهل عملية التغيير. كما أن المناقشة المتسمة بالصراحة في طرح الرأي حول النقاط التي تثير النقاش والتي فيها خلاف خلال فترة إعداد خطة عملية التغيير وتنفيذها يساعد في شرح أسباب التغيير ودوافعه، ويخلق نوعا من العلاقة التعاونية بين خبراء التغيير وأفراد المنظمة. إضافة إلى ذلك، فإن عملية الاتصال والتعليم تهدف إلى استمرارية الاهتمام بالتغيير وإيصال توقعات القيادات العليا الايجابية من التغيير إلى الأفراد العاملين، وهذا أمر مهم خصوصا إذا كانت مقاومة التغيير فيه مبنية على معلومات خاطئة ويتم تصحيحها من خلال الاتصالات وحملات التوعية .

وعلى المدير أو المسؤول عن عملية التغيير إخطار الموظفين بأي نتائج سلبية غير متوقعة قد تقع من جراء عملية التغيير حتى لا يفاجأ الموظفون بذلك وبالتالي تنشأ مقاومة لعملية التغيير والتطوير(Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١١٣). أما ابرز ايجابيات هذه الإستراتيجية

انه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير. بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً ,Griffin) ١٩٩٣: ٣١٨).

٢- المشاركة والانخراط (Participation and Involvement)

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية مشاركة أفراد التنظيم في عملية التنظيم كأسلوب لكسب تأييد الموظفين وزيادة التزامهم بعملية التغيير وأهدافه (Miller, ٢٠٠٤; Proctor and Doukakis, ٢٠٠٣; Dubrin and Ireland, ١٩٩٣; Pennington, ٢٠٠٣)

وتتخذ هذه المشاركة أبعادا مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير. وعند مشاركة الأفراد العاملين في المراحل المختلفة التي تمر فيها عملية التغيير، فان ذلك يساعد في تيسير عملية التغيير والتقليل من المقاومة ويزيد من التزام الأفراد العاملين بعملية التغيير كهدف أساسي مهم ينبغي تحقيقه (Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١١٥).

ويرى Torres وآخرون أن المشاركة في المراحل المختلفة لأي عملية تغيير يولد الشعور بالانتماء وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام بعملية التغيير ونتائجه (Torres, *et al*, ١٩٩٦: ٦٤). ويؤكد Kotter and Schlesinger على أن إستراتيجية المشاركة تناسب بعض الحالات أكثر من غيرها، وهي ملائمة إذا كانت عملية التغيير تتصف بالبطء، وتحتاج إلى وقت طويل مع عدم وجود خطة واضحة للتنفيذ. وهنا تكون المشاركة مهمة للتقليل من مقاومة الأفراد لعملية التغيير أو جعل تلك المقاومة في أدنى مستوى لها (Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١١٠). ويؤكد Cohen وآخرون على ضرورة اتخاذ القرار النهائي لعملية التغيير من قبل العاملين وإشراكهم فيها وبالتالي كسب تأييدهم، وذلك من خلال استخدام نمط القيادة المساندة للتخفيف من اثر العوامل التي تسبب مقاومتهم للتغيير(Cohen, *et al*, ١٩٩٢: ٤٢٩). ومن ابرز ايجابيات هذه الإستراتيجية هي أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير. أما سلبياتها فهي تستغرق وقتا طويلا (القاضي، ١٩٨٠: ١٥٠).

٣- التسهيل والدعـــــم (Facilitation and Support)

تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم،وأيضا توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما

يهيئ أداء فعال للمشاركين في برنامج التغيير (النعيم، ٢٠٠٢). كذلك تشمل هذه الإستراتيجية على تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب الطرائق الجديدة والمساعدة في التغلب على مشكلات الأداء (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٧٠). وايجابيات هذه الإستراتيجية أنها تكسب الأفراد العاملين بالمهارات اللازمة لعملية التغيير والاستعداد النفسي لها وبالتالي حفز الموظفين لقبول عملية التغيير، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا، بالإضافة إلى تكلفتها العالية (Rollinson, *et al*, ١٩٩٨: ٦٢٠).

٤- التفاوض والاتفاق (Negotiation and Agreement)

يستهدف التفاوض تحقيق درجة اكبر من اقتناع معارض أو معارضي التغيير بأهميته. وكذلك إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير. ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض. وقد يتطلب الأمر اشتراك أخر أو آخرين إلى جانب مستشار أو مستشارو التغيير، وكذلك على اختيار التكتيكات المناسبة للتفاوض (Matejka and Julian, ١٩٩٣: ١٠).

وتستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير. و يلجأ المديرون الإداريون إلى استخدام هذه الإستراتيجية عن طريق تقديم حوافز ومميزات إلى الأشخاص المهمين والمحتمل مقاومتهم لعملية التغيير أو تعويض الأفراد العاملين المتضررين من عملية التغيير بهدف كسبهم وبالتالي تقليل معارضتهم لعملية التغيير. وكذلك إجراء بعض المساومات وذلك مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة عملية التغيير (Collins, ٢٠٠٣). وايجابيات هذه الإستراتيجية تتمثل في أنها سهلة نسبيا لتجنب المقاومة. أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية (Chin and Benne, ١٩٧٣: ٣١٢).

٥- التحكم والاستمالة (المراوغة والتمويه) (Manipulation and Co-optation)

وتشتمل هذه الإستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة (حريم، ٢٠٠٤: ٥١٧). ويرى أبوحمدية انه بموجب هذه الإستراتيجية يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير (أبوحمدية، ١٩٩٤). واهم ايجابيات هذه

الإستراتيجية أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة. أما سلبياتها فأنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا .

٦- الإكراه الظاهر وغير الظاهر **Explicit and Implicit Coercion**

وبموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير، فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل والنقل. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك القائمين على التغيير قوة كبيرة. واهم ايجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة. وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الإستراتيجية من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من القائمين على التغيير (Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١١٣).

(٢-٢-٧) عملية الربط والتكامل مابين أسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها

إن التغييرات الإدارية الناجحة تتميز بالاستخدام الصحيح لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير. وبغض النظر عن أي إستراتيجية ينوي المدير استخدامها، فان المعايير التي يحدد على ضوئها مدى ملائمة إستراتيجية معينة لموقف محدد تشمل الأسباب وراء مقاومة عملية التغيير، بناءً على التحليل الوافي لكل حالة مقاومة تغيير كنوع المقاومة ودرجتها. وكذلك مواطن القوى والضعف فيها (Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١١٣). ويظل موضوع تحديد الإستراتيجية الملائمة أمراً معتمدا على المهارة والقدرة الشخصية للمدير. ومن ضمن الأمور الهامة التي تشملها مرحلة تحديد الاستراتيجيات المزمع اتخاذها للحد من مقاومة التغيير، الموازنة بين عناصر التكلفة والجهد والوقت المطلوب لمواجهة التغيير من جهة وبين الأضرار المحتملة والناتجة من مقاومة التغيير من جهة أخرى (Hellriegel and Slocum, ١٩٩٥).

إذا يجب على الإدارة أن تعي وتدرك أسباب مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده، وان تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب أو الإستراتيجية الملائمة والتي تحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير (Callan, ١٩٩٣: ٦٥). وأن من أنجع الوسائل للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير والتقليل من حجمها، هو قيام الإدارة بتحليل الأسباب الكامنة وراء هذه المقاومة وتحديدها، واختيار أنسب الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها. حيث أن أفضل إستراتيجية للتعامل مع أسباب المقاومة المتعلقة بنقص المعلومة وغموضها هي إستراتيجية التعليم والاتصال. بينما تناسب إستراتيجية الإكراه الأسباب غير

الموضوعية للمقاومة، أو عندما تحتاج عملية التغيير السرعة في تنفيذها (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٧٥). ولقد قام كل من Kotter and Schlesinger بعملية ربط وتكامل ما بين جملة من المواقف المسببة لعملية المقاومة والإستراتيجية الملائمة للتعامل معها. ويبين الجدول رقم (٢-٣) استراتيجيات التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير والمواقف التي تستخدم فيها.

جدول رقم (٢-٣)

استراتيجيات التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير والمواقف التي تستخدم فيها.

الإستراتيجية	المواقف
التعليم والاتصال	المواقف التي يكون فيها مقاومة الأفراد بسبب عدم الدقة في المعلومات، أو لا يكون هناك أصلا معلومات.
المشاركة والانخراط	عندما لا يتوافر لدى القائمين على عملية التغيير كل ما يحتاجونه من معلومات للقيام بتخطيط التغيير. وعندما يكون هناك درجة مقاومة عالية لدى الأفراد العاملين.
التسهيل والدعم	المواقف التي يكون فيها مقاومة الأفراد بسبب وجود مشكلات عدم القدرة على التكيف والتأقلم.
التفاوض والاتفاق	عندما حدوث تعرض فرد أو جماعة للخسارة من إجراء التغيير. أو وجود مجموعات ذات مركز تنظيمي مؤثر.
التحكم والاستمالة	عندما فشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.
الإكراه الظاهر وغير الظاهر	عندما وجود حاجة للإسراع بعملية التغيير وتتوفر لدى القائمين مركز تنظيمي مؤثر، وفي حالة عدم ناجعة الوسائل السابقة أو صعوبة استخدامها.

المصدر: (Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١١١)

وعليه، وبناءً على الأدبيات ذات العلاقة استطاع الباحث أن يكون إطارا مناسباً للربط ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين والتي تم ذكرها في الجدول رقم (٢-٢) وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة ولغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة.

ويبين الجدول رقم (٢-٤) إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين والتي تم ذكرها في الجدول رقم (٢-١) وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

جدول رقم (٢-٤)

إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة

الإستراتيجية	أسباب المقاومة
التعليم والاتصال	**الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال**
	١-ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
	٢-عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
	٣-نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
	٤-عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
المشاركة والانخراط	**الأسباب المتعلقة بالمشاركة**
	١-خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
	٢-اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.
	٣-استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
التسهيل والدعم	**الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل**
	١-الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
	٢-الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
	٣-اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.
التفاوض والاتفاق	**الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير**
	١-خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
	٢-خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
	٣-تأثر الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
التحكم والاستمالة	**الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير**
	١-مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
	٢-وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير
	٣-عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
الإكراه الظاهر وغير الظاهر	**الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية**
	١-عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
	٢-استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات ذات العلاقة: (Teare and Monksm, ٢٠٠٢; Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧; Callan, ١٩٩٣; Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩; Hellriegel and Slocum, ١٩٩٥;)

ومن خلال الجدول رقم (٢-٤) نلاحظ الآتي:

١- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التعليم والاتصال.

٢- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية المشاركة والانخراط.

٣- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التسهيل والدعم.

٤- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التفاوض والاتفاق.

٥- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التمويه والاستمالة.

٦- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني.

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الآثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٧١): انخفاض الإنتاجية على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتأثير سلباً على أي محاولات للتغيير مستقبلاً، وإعاقة جهود تنفيذ عملية التغيير، وبالتالي فشلها.

كما يرى Kotter and Schlesinger أن تحقيق عملية الربط والتكامل سالفة الذكر تسهم في تركيز جهود المديرين نحو التعامل بكفاءة وفاعلية مع ظاهرة مقاومة التغيير، وبالتالي توفير الجهد والوقت والتكلفة وتنفيذ عملية التغيير بسلاسة (Kotter and Schlesinger, ١٩٧٩: ١١٣)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

(٣-١) الدراسات السابقة

(٣-١-١) تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع أبعاد إدارة التغيير بشكل مباشر ومتخصص، وكذلك الدراسات ذات العلاقة بأهداف هذه الدراسة، وبخاصة فيما يتعلق بمقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، واستراتيجيات التعامل معها.

(٣-١-٢) الدراسات العربية

قام كل من (الهيتي، والحوامدة، ٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين عوامل التغيير وبين مستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها في شركة الفوسفات، والاسمنت، والبوتاس. وشملت عينة الدراسة الإداريين في هذه الشركات الثلاث البالغ عددهم (٤٦٥) إداريا، وتم توزيع استبانات على كافة أفراد مجتمع الدراسة كافة واستعادة (٢٩٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وجدت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين عوامل (دوافع) التغيير الخارجية ونتائج عملية التغيير. وان هناك علاقة ايجابية بين عوامل (دوافع) التغيير الخارجية وبين مستوى إدراك المديرين لعملية التغيير.وأوصت الدراسة أن على الشركات المبحوثة تهيئة الإداريين لقبول التغيرات التي قامت بأحداثها وإشراكهم في جميع خطط التغيير التي سوف تقوم بها، كما أن على إدارة هذه الشركات تشجيع الإداريين على المبادأة والتطوير والإبداع لما لهو من اثر ايجابي على عملية التغيير.

كما أجرى (الجشالي، ٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين ودرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية في الأردن. وقد تم اختيار اكبر ثلاثة شركات عاملة في هذا القطاع. وقام الباحث بتوزيع الاستبانات وبالأسلوب العشوائي البسيط على عينة بلغ قوامها (١٩١)عاملا.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة هي: وجود مقاومة لعملية التغيير من قبل العاملين في الشركات عينة الدراسة، وبدرجة فوق المتوسط. في حين أظهرت الدراسة ميل المديرين وبدرجة متوسطة إلى استخدام نمطي القيادة المتسلط والمتساهل، وضعف في ميل المديرين لاستخدام نمط القيادة الديمقراطي. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط ودرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير. كما أشارت الدراسة

إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط الديمقراطي والمتساهل ودرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير. كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن أبرزها :تهيئة العاملين لعملية التغيير من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن عملية التغيير،وكذلك إشراك العاملين بعملية التغيير في التخطيط لهذه العملية لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية من خلال اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة شؤون جماعات العمل، وكذلك تنظيم الدورات التدريبية للمديرين من اجل تمكينهم من التعرف على كيفية استخدام الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين مما يزيد من انغماس العاملين في عملية التغيير وزيادة إدراكهم لها.

وفي دراسة قام بها (الحربي، ٢٠٠٢)، هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى مقاومة عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وبيان أهم الأسباب تأثيرا في مقاومة التغيير التنظيمي، ودراسة أثر بعض العوامل الديموغرافية كالعمر، وعدد السنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي على أسباب مقاومة عملية التغيير. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الميدانية بواسطة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة جدة /السعودية حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (٣٧٨) فردا عاملاً. كان العائد منها (٣٤٨) صالحا للتحليل.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ابرز مسببين لمقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير هما: عدم ثقة الرئيس المباشر بمرؤوسيه، وعدم معرفة الأفراد العاملين بأهداف وأسباب عملية التغيير. في حين أظهرت الدراسة بأن اعتقاد العاملين بان التغيير يؤدي إلى نتائج سلبية، والاعتقاد بعدم ملائمة التغيير لحاجات المنظمة، والاعتقاد بان التغيير يؤدي إلى زيادة الإشراف والرقابة كانوا أقل الأسباب تأثيرا في دفع الأفراد العاملين لمقاومة عملية التغيير. كما أظهرت الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين العاملين في درجة مقاومتهم لعملية التغيير تعزى لكل من العمر، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي.

وأجرت (الزومان، ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى معرفة اثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية على اتجاهات المديرين نحو التغير التنظيمي. وقد أجريت الدراسة على (٣٢٠) مديراً من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن في حكمهم في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: أن غالبية المديرين في الأجهزة الحكومية المركزية يوافقون على إحداث التغيير التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها، وكذلك أظهرت الدراسة أن أسباب مقاومة التغيير تتنوع بين أن تكون شخصية اقتصادية، وأسباب قيمية وتنسيقية، واجتماعية، وتنظيمية موضوعية، وايضا إجرائية فنية.

وأجرى (العمري، ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على تحديات عملية التغيير في المنظمات واستراتيجيات إدارتها من خلال استخدام دراسة الحالة كمنهج في شركة الاتصالات السعودية. وقد بلغت عينة الدراسة (٣٩٥) مفردة تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة. وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود عوامل رئيسة شكلت تحديا لعملية التغيير تمثلت في :ضعف التخطيط والاستعداد لعملية التغيير، وضعف مشاركة الموظفين في الإعداد لهذه العملية، وقلة الموارد المادية والبشرية، والخوف من نتائج عملية التغيير، وعدم الاستعداد الفني لعملية التغيير، وعدم وضوح أبعاد عملية التغيير للإدارة العليا، وأخيرا سرعة عملية التغيير وغموض أهدافها للموظفين. كما بينت الدراسة أن أهم عوامل تحديات عملية التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، وضعف التخطيط والاستعداد للتغيير.

وفي دراسة أجراها كل من (الفوزان، والعامري، ١٩٩٨) هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين لعملية التغيير في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في السعودية، وإبراز أكثر واقل الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين لعملية التغيير في الأجهزة الحكومية. وتحديد اثر العوامل الشخصية على رؤية الموظفين للاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي "المسحي"، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المدنيين في الأجهزة المركزية بالرياض. وكانت عينة الدراسة عشوائية بلغ قوامها (٤٥٠) مديرا، وزع عليهم (٤٥٠) استبانة، كان العائد منها (٣٥٥) استبانة وتمثل (٧٩%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أربع استراتيجيات يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين لعملية التغيير، وهي: إستراتيجية الاحتواء، واستراتيجيات المشاركة والإقناع، وإستراتيجية التمويه والمراوغة، وإستراتيجية الإكراه القسري. وتعد استراتيجيات الاحتواء، والمشاركة والإقناع الأكثر استخداما من قبل المديرين عينة الدراسة، كما

تعد إستراتيجية الإكراه القسري الأقل استخداما من قبلهم. كما أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين في استخدام إستراتيجية التمويه والمراوغة تعزى للمستوى التعليمي والمستوى الإداري.

وأجرى (اللوزي، ١٩٩٧) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أسلوب الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من الموظفين في هذه المؤسسات، بلغ قوامها (٦٠٣) عاملاً وعاملة، عن طريق استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي على اتجاهات العاملين نحو عملية التغيير، في حين لم يثبت هناك أي تأثير ذو أهمية لمتغيري العمر والخبرة على اتجاهات العاملين نحو عملية التغيير. وقد أظهرت هذه الدراسة أن مقاومة التغيير من قبل العاملين هو بسبب اعتقادهم أن عملية التغيير عملية مزعجة وغير مرغوب فيها، وموجهة من قبل المديرين، فيصعب عليهم تقديم الدعم المناسب لها.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة لأسلوب الاتصال الفعال مع العاملين والتواصل معهم، من خلال إشراكهم وتعريفهم إلى أسباب التغيير وأهدافه من اجل إنجاح عملية التغيير. وركزت الدراسة على ضرورة خلق مضمون جذاب وواضح لعماية التغيير، والحصول على دعم الإدارة العليا وتشجيع المبادرة والابتكار، وإيجاد أنظمة للمكافآت والحوافز للعاملين، وضرورة تدريب العاملين على سلوكيات جديدة تساعد في نجاح عملية التغيير.

أما دراسة (العامري والفوزان، ١٩٩٧) فقد تطرقت إلى ظاهرة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من حيث أسبابها وسبل علاجها. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية المركزية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها (٣٥٠) موظفاً بمدينة الرياض من تنطبق عليهم شروط الخدمة المدنية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ابرز أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير تعود لأسباب فكرية في الدرجة الأولى، وأسباب شخصية واقتصادية تتعلق بالعاملين في الدرجة الثانية وأسباب إجرائية وفنية تتعلق بالعمل وبالدرجة الثالثة.

أوصت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية تخطيط التغيير وتنفيذه، وبناء الثقة والانفتاح بين الموظفين و الإدارة، وإيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير، والحصول على قناعة كافية من العاملين بان الوضع القائم

بحاجة إلى تغيير، والعمل على تحليل الثقافة التنظيمية والوقوف على أبعادها، وقبل كل ذلك الحصول على دعم القيادات الإدارية ومساندتها.

كما أجرى (الساعدي، ١٩٩٦) دراسة في البنك الإسلامي الأردني هدفت إلى التعرف على أسباب تأييد ومقاومة العاملين في البنك لعملية التغيير التنظيمي. ولقد شملت الدراسة مجتمعاً ضم جميع العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (٧٣) مفردة موزعين بين الذكور والإناث. كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مقاومة عامة بين الأفراد العاملين لعملية التغيير التنظيمي، وان الإناث يقاومن التغيير أكثر من الذكور. وكما أظهرت الدراسة انه كلما قل عدد سنوات الخبرة كلما زادت مقاومة الأفراد لعملية التغيير، وان من يشغلون الإدارتين العليا والوسطى هم أكثر تأييدا للتغيير من الإدارة التنفيذية، وان حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) هم اقل مقاومة للتغيير. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ابرز أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير هو اعتقادهم بان التغير غير ناجح وان البقاء على الوضع الحالي أفضل. وان أكثر سبب يجعل الأفراد العاملون يؤيدون التغيير التنظيمي هو دعم الإدارة العليا لعملية التغيير. وأوضحت الدراسة ضرورة توعية العاملين بأهمية التغيير وضرورة الحصول على دعم القيادات الإدارية العليا للتغيير، وضرورة توفر مناخ تنظيمي مناسب وتوفير مستلزمات مادية وبشرية وفنية لعملية التغيير التنظيمي. وانه يجب التركيز على مجموعات العمل والمجموعات الصغيرة وإدراك قيم وعادات أو تقاليد هذه المجموعات لضمان ديمومة أو استمرارية عملية التغيير.

وفي دراسة قام بها (الحربي، ١٩٩٥)، هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين. لعملية التغيير وكيفية التقليل من أثاره على التطوير الإداري في دائرة جوازات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وكذلك كشف جوانب القصور الإداري الذي تبرزه مقاومة العاملين لعملية التغيير، ومعرفة النواحي السلبية في مقاومة العاملين لعملية التغيير للتقليل من أثرها على جهود التطوير الإداري. كما هدفت الدراسة إلى إبراز أهم المحددات التي تساهم في مقاومة العاملين لعملية التغيير لدى موظفي جوازات الرياض. واتبع الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على المقابلة المفتوحة والملاحظة الذاتية والاستبانة كأدوات لجمع البيانات الأولية، حيث بلغ قوام عينة الدراسة (٩٠) فرداً عاملاً في دائرة جوازات مدينة الرياض وتم اختيارها بأسلوب العينة الطبقية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ابرز أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير الخوف والقلق من نتائجه وأثاره وعدم الرغبة في التجديد والتطوير لعدم وضوح الرؤية. حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الخوف من عملية التغيير ونتائجه وبين مقاومة العاملين لهذا التغيير. وكما أظهرت الدراسة تقارب درجة حدة المقاومة لدى العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية في الإدارة التي يعملون بها. وكما توصلت الدراسة إلى أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية من أهم محددات مقاومة العاملين لعملية التغيير، حيث احتلت العوامل الاقتصادية المرتبة الأولى، تلتها العوامل الاجتماعية ثم التنظيمية. كما أشارت الدراسة إلى أن مشاركة الأفراد في عملية التغيير يقلل من حدة المقاومة.

أما دراسة (أبو حمدية، ١٩٩٤) فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن في عدة جوانب أبرزها معرفة أهم الأسباب التي استدعت القيام بعملية التغيير، وكذلك دراسة اثر كل من مشاركة العاملين، والعلاقات الجيدة بين العاملين على مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية كالجنس، والعمر، والخبرة والتحصيل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وطبيعة العمل، وطبيعة نشاط المنظمة على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني. كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن،حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين وبنسبة (٥%) من عددهم الكلي والبالغ (١٩١٧١) موظفا وموظفة بحيث بلغ عدد مفردات العينة (٩٦٠) مفردة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التغيير التكنولوجي، والظروف الاقتصادية كانت من أهم الأسباب الخارجية التي استدعت القيام بعمليات التغيير. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تعود العاملين على أعمالهم، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بينهم، وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي. بينما أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين مشاركة العاملين في عملية التغيير ومقاومتهم للتغيير. كما أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي تعزى للعمر وطبيعة العمل. وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، والجنس، والخبرة، والتحصيل العلمي.

وأجريت دراسة أخرى قامت بها (الزيني، ١٩٩٤) والتي هدفت إلى معرفة دور نظام الاتصالات في تحقيق التغيير التنظيمي ونجاحه في تحقيق أهدافه. وكذلك معرفة العلاقة بين المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير وبين مقاومة العاملين لها، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم لها.

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أسلوب الدراسة الميدانية على الموظفين في بنك القاهرة السعودي بالسعودية، عن طريق استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. حيث قامت باختيار عينة عشوائية من الموظفين في هذا البنك وبلغ عددها (١٥٤) موظفا.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود دور فاعل للاتصالات في تحقيق التغيير التنظيمي عن طريق توفير المعلومات الكافية للعاملين عن عملية التغيير بهدف عدم مقاومتهم للتغيير، وكذلك توفير مختلف قنوات الاتصال لتحقيق التغيير. كما دلت النتائج على مدى أهمية ثقة العاملين بالإدارة، ومشاركتهم في التغيير، الأمر الذي ساعد على قبول العاملين للتغير وتاييدهم له.

أجرى (العواملة، ١٩٩٢) دراسة هدفت إلى تحليل ظاهرة التغيير التنظيمي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن، وذلك من وجهة نظر المديرين في هذه الأجهزة. وقد شملت هذه الدراسة (٢٤٣) مديرا من مديري الإدارة الوسطى في جميع أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة في الأردن بما في ذلك الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة المستقلة. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتبع أسلوب الدراسة الميدانية. واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اختلافا في مفهوم التغيير التنظيمي بين المديرين المبحوثين. وكشفت الدراسة عن مفاهيم عديدة لدى المديرين لطبيعة التغيير التنظيمي تراوحت بين مفهوم ضيق يركز على جانب محدد من جوانب المنظمة، ومفهوم واسع يربط بين مختلف الجوانب. وبينت الدراسة إلى أن معظم المبحوثين (٧٠%) يرجعون التغييرات التنظيمية التي تحدث في أجهزتهم لأسباب داخلية وأعطوها المرتبة الأولى مقارنة بالأسباب الخارجية المستمدة من البيئة الخارجية. وكان من ابرز مشاكل التغيير التنظيمي وأكثرها حيوية وتأثيرا مشاكل ضعف الدراسة والتخطيط ومقاومة التغيير من قبل العاملين.

(٣-١-٣) الدراسات الأجنبية

أما الدراسات الأجنبية والتي لها علاقة بموضوع مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها فقد كان منها:

في دراسة أجراها (Kathrvn, *et al*, ٢٠٠٤) هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية لإدخال تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في العمل. فقد استخدم الباحثون المقابلات كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغ قوامها (٣٨) عاملاً في هذه المؤسسات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ابرز وأهم أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية إدخال تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في العمل هو فشل هذه المؤسسات في بعض برامج التغيير السابقة، والخوف من عدم القدرة على امتلاك المهارات الضرورية اللازمة للقيام بالعمل. كما أظهرت الدراسة بأن الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية ذات الاتصال المباشر مع الجمهور كانوا أكثر مقاومة لعملية التغيير.

وفي دراسة أجراها (Gill, ٢٠٠٣) هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين حول أهمية بعض العوامل الإدارية ودورها في تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير. فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغ قوامها (٢٥٩) مديراً في الإدارة العليا في (٥٠٠) شركة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو أن القيادة الفاعلة تعتبر من أهم العوامل الإدارية المساندة والداعمة للحد من ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، تلتها كل من العوامل التالية وبحسب الأهمية: القيم الجوهرية التنظيمية، نظم الاتصال الفعال، وبناء فرق العمل.

أما دراسة (Gravenhorst, ٢٠٠٣) فقد هدفت إلى الإجابة على عدة اسئلة أبرزها: هل تعتبر ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير استجابة طبيعية واعتيادية ملازمة لكل عملية تغيير، وهل هنالك اختلاف في استجابة الأفراد المديرين والأفراد غير المديرين لعملية التغيير.

ولقد اعتمد الباحث على دراسة الحالة كمنهج للإجابة على اسئلة الدراسة ومستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام باختيار (٦) منظمات عاملة في بريطانيا؛ اثنان منها في مجال التأمين، واثنان منها في مجال الرعاية، ومؤسستين حكوميتين.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مقاومة العاملين لعملية التغيير ليست استجابة طبيعية واعتيادية مرافقة لكل عملية تغيير بغض النظر عن معطياتها، حيث أن هنالك جملة من العوامل تلعب دوراً أساسيا في ظهور المقاومة منها: الإستراتيجية الغير فاعلة، الثقافة التنظيمية الضعيفة،

نظم الاتصال الغير كفوءة،...الخ. كما أظهرت هذه الدراسة أن الإدارة العليا هي الأكثر استجابة ورغبة في عملية التغيير، وأما الإدارة الدنيا فهي اقل استجابة ورغبة في عملية التغيير. أما الموظفين الغير إداريين فهم الأدنى استجابة ورغبة في عملية التغيير.

كما أجرى (Macri, *et al*, ٢٠٠١) دراسة هدفت إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير في المنظمات الصناعية الصغيرة في ايطاليا. واستخدم الباحثون المقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتم اختيار عينة من (٥) مديرين في هذه المنظمات.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أبرز أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير في هذه المنظمات هو الخوف من المجهول والتحول، وعدم القدرة على امتلاك المهارات المطلوبة والاستعداد الكافي لعملية التغيير. كما أظهرت هذه الدراسة إلى وجود نقاط ضعف في هذه المنظمات أسهمت في زيادة مقاومة العاملين لعملية التغيير منها: ضعف التعاون بين الأفراد العاملين من جهة، ومع الإدارات من جهة أخرى، والمعيارية (Standardization) العالية في العمل، وغياب التعلم المشترك.

وفي دراسة أجراها كل من (Bovey and Hede, ٢٠٠١) هدفت إلى التعرف على الآليات الدفاعية لدى الأفراد في مقاومة عملية التغيير، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. واشتملت عينة الدراسة على (٩) منظمات في بريطانيا، حيث تم توزيع (٦١٥) استبانة على عينة عشوائية من الموظفين في هذه المنظمات.

ولقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية بين الآليات الدفاعية (الإسقاط، الهروب من الموقف، العدائية،...) عند العاملين ومقاومتهم لعملية التغيير.

وفي دراسة أخرى لكل من (Bovey and Hede, ٢٠٠١) والتي جاءت لدراسة العلاقة بين الأفكار الغير عقلانية والعاطفية ودرجة مقاومة العاملين لعماية التغيير. حيث تناولت هذه الدراسة (٩) شركات كبرى في استراليا نفذت تغييرات رئيسية في مجال عملها. وتم اختيار عينة اشتملت على (٧٥٠) موظفاً في هذه الشركات.

ولقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية ما بين الأفكار الغير عقلانية ودرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير. كما بينت هذه الدراسة بأن الأفكار الغير عقلانية والعاطفية تفسر (٤٤%) من التباين بالرغبة في مقاومة عملية التغيير من قبل الموظفين.

أما دراسة (Manuela and Calar, ٢٠٠٠) فقد هدفت إلى التعرف على نطاق عملية التغيير (مرحلي أو استراتيجي) في الشركات الاسبانية، وأثر هذا النطاق على درجة مقاومة

العاملين لعملية التغيير. وقد شملت هذه الدراسة (٨٦) مديرا في هذه الشركات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن (٥٨,٥%) من الشركات عينة الدراسة تواجه نطاق تغييري مرحلي، و (٢٢,٤%) تواجه نطاق تغييري استراتيجي، و(١٨,٥%) من هذه الشركات تواجه نطاق تغييري يقع مابين النطاق الاستراتيجي والمرحلي. كما أظهرت الدراسة أن نطاق التغيير الاستراتيجي يؤدي إلى درجة مقاومة عالية مقارنة مع نطاق التغيير المرحلي والمتوسط.

وفي دراسة أجراها (Rao, ١٩٩٨) هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مقاومة العاملين لعملية التغيير في شركات قطاع التأمين في ولاية كاليفورنيا-الولايات المتحدة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من (٥) شركات عاملة في قطاع التأمين في هذه الولاية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هنالك ثلاثة عوامل مهمة ورئيسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التغيير وهي: مدى إدراك العاملين والقائمين على عملية التغيير للأبعاد المرتبطة بهذه العملية، وبالدرجة الأولى من الأهمية، وكذلك مدى الالتزام والدعم الموجود لدى العاملين لعملية التغيير، وأخيرا مدى توافر الموارد اللازمة لنجاح عملية التغيير.

وفي دراسة أجراها (Steven, *et al*, ١٩٩٨) هدفت إلى التعرف على التغيير الاستراتيجي، ودور القيادة والدافعية والتعلم في تحقيقه في الشركات الكندية في القطاع العام. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت نسبتها (٢٣%) من أصل الشركات المشمولة في الدراسة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هنالك أربعة عوامل مهمة ورئيسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتغيير الاستراتيجي وهي: الأهداف والاستراتيجيات، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والقوى العاملة. كما أشارت الدراسة إلى أهمية نوع القيادة في إدارة عملية التغيير، فالمدراء عينة الدراسة ينقصهم المهارات المطلوبة للتأثير على إدراك العاملين لتقليل درجة المقاومة، وينقصهم أيضا القدرة على التعامل مع الأفراد بحرية ووضوح وتحويل مقاومة عملية التغيير إلى دعم ومساندة.

وفي دراسة أجراها كل من (Waddell and Sohal, ١٩٩٨) هدفت إلى التعرف على مقاومة العاملين لعملية التغيير كأداة بناءة لإدارة التغيير. وقد شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من موظفي المؤسسات العامة في بريطانيا بلغت نسبتها (٢٧%) من عدد الموظفين. ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ولقد أظهرت هذه الدراسة أن مقاومة عملية التغيير تعد نتيجة تفاعل عدة عوامل أبرزها: العوامل العقلانية، والسياسية، والإدارية، والاجتماعية. كما أشارت الدراسة إلى أن الأفراد لا يقاومون التغيير بحد ذاته بقدر ما يقاومون الغموض وعدم التأكد من نتائج التغيير القادمة بعد التغيير والتي قد تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم المهني.

وأجرى كل من (Okumus and Hemmington, ١٩٩٨) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات عملية التغيير، وأسباب مقاومة العاملين لهذه العملية، وتقييم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المديرين للتغلب على هذه الظاهرة. ولقد استخدم الباحثان المقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتم اختيار عينة من (٢٥) مديراً في (٨) فنادق كبيرة في بريطانيا.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أبرز معوقات عملية التغيير في الفنادق عينة الدراسة هي الكلفة المترتبة على هذه العملية، والصعوبات المالية ذات العلاقة بعملية التغيير. أما أسباب مقاومة العاملين لهذه العملية، فقد كان أبرزها الاعتقاد بوجود خسائر شخصية مترتبة على عملية التغيير، ونقص التعاون بين العاملين والإدارات، وكذلك ضعف المهارات المطلوبة لإنجاح عملية التغيير. كما أشارت الدراسة إلى وجود ممارسة ضعيفة من قبل المديرين عينة الدراسة للاستراتيجيات ذات العلاقة بالتغلب على ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير.

وأجرى كل من (Waldersee and Griffiths, ١٩٩٧) دراسة هدفت إلى معرفة أهم الأسباب التي تعيق عملية التغيير التنظيمي. وشمل مجتمع الدراسة (٥٠٠) شركة استرالية. واستخدام الباحثان أسلوب الدراسة الزمنية (Longitudinal study) ولفترة زمنية امتدت من عام ١٩٩٣ إلى عام ١٩٩٦.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مشكلة مقاومة العاملين لعملية التغيير كانت من ابرز المعيقات لعملية التغيير. حيث أظهرت الدراسة أن أكثر من (٥٠%) من الشركات عينة الدراسة قد واجهت عملية المقاومة عند تطبيق عملية التغيير. وتوصلت الدراسة إلى أن التحدي الرئيسي والذي يواجه القائمين على عملية التغيير يكمن في معالجة ظاهرة المقاومة (Bovey and Hede, ٢٠٠١).

وأجرى كل من (Siegal, *et al*, ١٩٩٦) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو أهمية عملية التغيير التنظيمي. وشملت هذه الدراسة مجتمعاً ضم (١٢) شركة محلية، وخمس شركات عالمية. وتم اختيار عينة عشوائية من مديري هذه الشركات بلغ عددهم (١٨٤٠) مديراً.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تنام حقيقي خلال السنوات القليلة الماضية في وجهات نظر المديرين بأهمية القضايا المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي بسبب تطور الاتجاهات والتعقيدات البيئية الخارجية والداخلية. كما أظهرت الدراسة أن الموظفين في جميع المستويات بما فيهم المدراء العاملون لم يبلوروا مفهوماً شاملاً للتطوير والتخطيط وإدارة وتقييم عملية التغيير في الشركات عينة الدراسة حسب ما تم طرحه في استبانة الدراسة، وهذا بدوره اثر سلباً على سلوكيات الموظفين وزيادة درجة مقاومتهم لعملية التغيير.

خلاصة واستنتاجات حول الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يتضح الآتي:

١- أن اهتمام الدراسات الميدانية العربية بموضوع مقاومة عملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو حديث نسبياً، ويمكن القول بأن الدراسات الميدانية العربية ما زالت في طور التمهيد.

٢- لقد انصب اهتمام غالبية الدراسات الميدانية العربية والأجنبية على الاهتمام بشكل رئيسي على معرفة أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، دونما الاهتمام بدراسة مدى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة للحد من هذه الظاهرة، حيث أن معظم الدراسات أشارت إلى أهمية استخدام هذه الاستراتيجيات في توصياتها. وحتى الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير لم توضح أو تشير إلى آلية اختيار الإستراتيجية المناسبة ومدى توافقها مع أسباب المقاومة.

من هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على عدة جوانب لها علاقة بأسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، وربطها مع استراتيجيات التعامل معها في إطار نطاق عملية التغيير، الأمر الذي لم يلاحظه الباحث خلال استعراضه للدراسات السابقة. فتأتي هذه الدراسة لسد الفجوة في البحث العلمي من خلال محاولة الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة من قبل المنظمات والإدارات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

سيتم في هذا الفصل عرض وتوضيح لمنهجية الدراسة وكيفية تطوير وتطبيق أداة القياس المستخدمة. ولتحقيق هذا الغرض سوف يتم التطرق إلى تصميم الدراسة، وطرق البحث، وكيفية تطوير الاستبانة كأداة رئيسية للقياس، ومجتمع وعينة الدراسة. كذلك سوف يتم تناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات. وسوف ينتهي هذا الفصل بعرض لأهم المحددات والقيود التي واجهت الباحث خلال مراحل انجاز هذه الدراسة.

(٤-١) تصميم الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، ومن خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد ساعدت الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية في توجيه الباحث نحو هذا التصميم الذي يراه منسجماً مع أهداف الدراسة في محاولتها فهم وتوصيف ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها، وتحليل بعض جوانبها من جهة أخرى.

(٤-٢) طرق جمع البيانات

أ- وسائل جمع البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحث للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- وسائل جمع البيانات الأولية:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وقد اشتملت هذه الاستبانة على جزأين (أنظر الملحق رقم (١)).

احتوى **الجزء الأول** على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية للمديرين المشمولين في هذه الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي. كما اشتمل هذا الجزء على عوامل وظيفية مثل عدد سنوات الخبرة الإجمالية، والمستوى الإداري. ويهدف هذا الجزء إلى إعطاء وتوفير خلفية عامة عن المديرين المشمولين في هذه الدراسة. كما يهدف هذا الجزء إلى توظيف بعض المتغيرات في الكشف عن أثرها على بعض محاور وأبعاد الدراسة الأساسية.

اشتمل **الجزء الثاني** من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المقفلة والتي تهدف إلى قياس أبعاد ومحاور الدراسة التالية:

- **المحور الأول:** تعلق هذا المحور بمعرفة نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثا من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وأثرها على درجة مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية، ودرجة ممارسة الأنشطة المنهجية ذات العلاقة بعملية التغيير.
- **المحور الثاني:** تعلق هذا المحور بقياس درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير من قبل المديرين والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. وأثر هذه الممارسة على درجة مقاومة الأفراد العاملين فيها لعملية التغيير.
- **المحور الثالث:** تعلق هذا المحور بمعرفة درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن والتي واجهها المديرين القائمين على عملية التغيير.
- **المحور الرابع:** تعلق هذا المحور بتوضيح أبرز الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثا في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.
- **المحور الخامس:** تعلق هذا المحور بالتعرف على أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن
- **المحور السادس:** تعلق هذا المحور بالتعرف على واقع عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. واثر هذه العملية على مستوى المقاومة.

ولقد تم تطوير بندين من بنود المحور الأول والمتعلق بنطاق عملية التغيير وهما: النطاق المرحلي والنطاق الجذري الشامل، بناءً على دراسة (Manuela and Calar (٢٠٠٠. أما البنود الأخرى (النطاق البسيط، والنطاق التدرجي التراكمي) لهذا المحور فقد تم وضعها وتطويرها بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة (Buchanan and Huczyn, ١٩٩٧: ٤٥٨). أما بنود المحور الثاني، فقد تم تطويرها بناءً على نماذج التغيير الواردة في الإطار النظري ومن

هذه النماذج نموذج (Lewin, ١٩٦٤)، ونموذج (Lawrence and Lorsch, ١٩٦٤)، ونموذج (Ivancevich, ١٩٨٩). وتضمنت هذه البنود خمسة أنشطة لها علاقة ومرتبطة بعملية التغيير.

وأما المحور الثالث والمتعلق بدرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير، فقد بني على بند واحد وهو "إلى أي مدى كانت درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير والذي تم تبنيها حديثا من قبل شركتكم".

أما بنود المحور الرابع والمتعلقة بمعرفة أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير والبالغ عددها (١٨) بنداً، فقد تم تطوير بنودها بناءً على عدة دراسات عملت على معرفة أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، ومنها: (Macri, *et al*, ٢٠٠١)، و (Manuela and Calar, ٢٠٠٠)، و(Okumus and Hemmington, ١٩٩٨)، و(الساعدي، ١٩٩٦)، و(أبو حمدية، ١٩٩٤)، و(الحربي، ١٩٩٥)، (العامري والفوزان، ١٩٩٧) مع إجراء بعض التعديلات على الصياغة حسب آراء بعض المحكمين للاستبانة.

أما بنود المحور الخامس والمتعلق بمعرفة أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها للتعامل مع ظاهرة المقاومة والبالغ عددها (١٩) بنداً، فقد قسمت هذه البنود إلى أربعة استراتيجيات وهي: إستراتيجية التعليم والاتصال، وإستراتيجية المشاركة ،وإستراتيجية التسهيل والدعم، وإستراتيجية التفاوض والاتفاق، وإستراتيجية التمويه والاستمالة، وأخيرا إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني حيث عكست البنود من (١-٤) أبعاد إستراتيجية التعليم والاتصال، أما البنود من (٥-٧) فقد عكست أبعاد إستراتيجية المشاركة، وتناولت البنود من (٨-١٠) أبعاد إستراتيجية التسهيل والدعم، أما إستراتيجية التفاوض والاتفاق فقد تم تناول أبعادها في البنود من (١١-١٣). أما البنود من (١٤-١٦) فإنها تناولت الأبعاد المرتبطة بإستراتيجية التمويه والاستمالة. وأخيرا البنود من (١٧-١٩) تناولت أبعاد إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني.

ولقد تم تطوير بنود هذا المحور بناءً على دراسة كل من (Okumus and Hemmington, ١٩٩٨)، و(الفوزان، والعامري، ١٩٩٨)، و(الزيني، ١٩٩٤). حيث قام الباحث بترتيب وإعادة صياغة بعض البنود، وتم تجميع البنود على شكل أبعاد لقياس كل إستراتيجية على حداه.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على بنود المحور الثالث والرابع والخامس. وأعطيت أوزان هذا المقياس كالتالي: ١ لـ(درجة منخفضة جداً)، ٢ لـ(درجة منخفضة)، ٣ لـ(درجة متوسطة)، ٤ لـ(درجة عالية)، ٥ لـ(درجة عالية جداً).

وأما المحور السادس والمتعلق بالتعرف واقع عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، فقد تم الاستعانة ببنود المحور الرابع والخامس لمعالجة هذا المحور.

(٤-٣) الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

أ- صدق الأداة Instrument Validity

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة تقيس الظاهرة التي صممت من اجل قياسها بالفعل (Sekaran, ٢٠٠٢). ولقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الاستبانة) والمستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على ستة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها. ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

كذلك فقد تم تجريب الاستبانة بعمل دراسة أولية (Pilot Study) على عينة من محدودة من المديرين بلغت (٣٠) مديراً. حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من قبل الباحث شخصياً، وطلب منهم قراءة الاستبانة بتمعن وتعبئتها وطرح وكتابة أي مقترحات لتصبح أكثر ملائمة للمستجوبين. ومما يزيد من مصداقية هذه الاستبانة أن عددا كبير من محاورها قد تمت استعارته وتبنيه من دراسات سابقة، أو التعديل على أخرى لتصبح أكثر ملائمة للبيئة البحثية في الأردن.

ب- ثبات الأداة Instrument Reliability

لقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي Cronbach Alpha لأسئلة الدراسة ذات المقاييس متعددة النقاط. من أجل التأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى (Sekaran, ٢٠٠٢). وقد بلغت قيمة هذا المعامل (٠,٩٧) للمحور الثاني للدراسة والمتعلق بدرجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير من قبل المديرين. وبلغ (٠,٧٥) للمحور الرابع والمتعلق بأسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وبلغ (٠,٧٤) للمحور الخامس والمتعلق بممارسة

الاستراتيجيات ذات العلاقة بعملية التغيير. وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (١) كلما كانت الأداة أكثر ثباتاً.

(٤-٤) مجتمع وعينة الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الأسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية، وتعتبر هذه الشركات من كبرى الشركات في مجال الصناعات الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وتلعب دورا محوريا في الاقتصاد الوطني الأردني. ويبلغ عدد المديرين العاملين في هذه الشركات (٥٢٠) مديراً. وقد كانت وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد المدير في هذه الشركات أو من يقوم بمهامه. حيث تم توزيع (٢٠٠) استبانة باليد، حيث قام الباحث بتسليمها إلى إدارة شؤون الموظفين حسب الأصول المتبعة في هذه الشركات، وتم استرجاعها بعد قيام المديرين عينة الدراسة بتعبئتها. ولقد تم استرجاع (١٤٢) استبانة بنسبة إرجاع بلغت (٧١%). وبعد تدقيقها استبعد الباحث (١٠) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل. وعلى هذا الأساس فإن مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل (١٣٢) استبانة.

ويبين الجدول رقم (٤-١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشركات الأربعة.

جدول رقم (٤-١)

توزيع أفراد عينة الدراسة على مجتمع الدراسة (حجم العينة=١٣٢)

الشركة	العدد	النسبة %
شركة البوتاس	٤٣	٣٢,٦
شركة الفوسفات	٣١	٢٣,٥
شركة الاسمنت	٣٠	٢٢,٧
شركة مصفاة البترول الأردنية	٢٨	٢١,٢

(٤-٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences- SPSS في تحليل البيانات الأولية التي جمعها لأغراض هذه الدراسة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي شملت على: النسب المئوية والتكرارات

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة. من أجل عرض وتبويب وقراءة أهم ملامح وخصائص عينة الدراسة، وإعطاء وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المختلفة. كما استخدم عدة اختبارات إحصائية منها: كرونباخ ألفا بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها، كما تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، والذي يستخدم عادةً لإظهار الاختلافات المهمة ما بين (٣) مجموعات مستقلة أو أكثر فيما يتعلق بمتغير تابع معين. ويلائم طبيعة البيانات ذات المقياس المتعدد. وتم استخدام هذا الاختبار من اجل معرفة إذا كان هناك تأثير لبعض المتغيرات كالعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية، والمستوى الإداري على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وعلى طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير. كما تم استخدامه لمعرفة أثر نطاق عملية التغيير على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير. وتم أيضاً استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny)، والذي يستخدم عادةً لإظهار الاختلافات المهمة ما بين مجموعتين مستقلتين مرتبة بياناتهما بصورة رتبوية، لمعرفة أثر الجنس على المجالين السابقين.

كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لأجل معرفة العلاقة بين ممارسة المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية ومستوى مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية. وكذلك معرفة مدى تحقيق المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لعماية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة. كما تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

(٤-٦) مقياس التحليل

لقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حِدِه. ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (٤-٢) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي.

جدول رقم (٤-٢)

معيار مقياس التحليل

المتوسط الحسابي	الدرجة
١-٢,٤٩	ضعيفة
٢,٥-٣,٤٩	متوسطة
٣,٥- ٥	عالية

(٤-٧) محددات الدراسة

لقد واجه الباحث عدداً من الصعوبات والمحددات خلال قيامه بهذه الدراسة وتمثلت بما يلي:

١- عدم موافقة الإدارات العليا في بعض الشركات قيد الدراسة السماح للباحث بتوزيع الاستبانة شخصياً، حيث تم تسليم الاستبانات للشركة شخصياً وهي تعهدت بعملية التوزيع. وكذلك رفض بعض المديرين في بعض الشركات تعبئة الاستبانة والإجابة عليها، وهذا أدى بدوره إلى تقليل نسبة توزيع واسترجاع الاستبانات.

٢- اقتصار الدراسة على (٤) شركات كبرى في مجال الصناعات الاستخراجية والتحويلية في الأردن وهي شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الاسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية، وبالتالي عدم إمكانية تعميم نتائجها على بقية الشركات العاملة في مجال الصناعات الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

٣- عدم تمكن الباحث من إجراء مقابلات شخصية مع المديرين المعنيين بسبب ضيق الوقت لديهم.

٤- ضيق الوقت وعدم توفر الموارد الكافية لإجراء الدراسة على عينة اكبر من الشركات في مجال الصناعات الاستخراجية والتحويلية في الأردن أو في مجال القطاعات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

سيتم في هذا الفصل تقديم وصف لخصائص عينة الدراسة، والتي تشمل على الخصائص الديمغرافية، ثم سوف يتم الانتقال بعد ذلك لعرض ومناقشة وتحليل اسئلة الدراسة وفرضياتها، كل على حدى بشكل موسع وتفصيلي.

(٥-١) وصف خصائص عينة الدراسة

(٥-١-١) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يبين الجدول رقم (٥-١)، وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية المتمثلة في الجنس والعمر، المستوى التعليمي.

جدول رقم (٥-١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية (حجم العينة = ١٣٢)

المتغيرات الديمغرافية		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١٠٢	٧٧,٣
	أنثى	٣٠	٢٢,٧
العمر	٢٠-٣٠ سنة	٢٢	١٦,٧
	٣١-٤٠ سنة	٥١	٣٨,٦
	٤١-٥٠ سنة	٣٦	٢٧,٣
	٥١ سنة فأكثر	٢٣	١٧,٤
المستوى التعليمي	شهادة ثانوية عامة فأقل	٢١	١٥,٩
	دبلوم مجتمع	٢٨	٢١,٢
	بكالوريوس	٥٦	٤٢,٤
	دراسات عليا	٢٧	٢٠,٥

يشير الجدول رقم (٥-١) إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت (٧٧,٣%) في حين بلغت نسبة الإناث (٢٢,٧). ويمكن القول أن المرأة المديرة تتمركز في المناصب الإدارية الدنيا. ومما يؤكد ذلك، فان نتائج الجدول القطاعية دلت على أن ما نسبته (١٣,٦%) من النساء في العينة هم من مستوى الإدارة الدنيا. وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض المعوقات الاجتماعية. حيث أشارت دراسة (الرشيد، وأبو دولة، ٢٠٠٠) بأن المجال الاجتماعي يحتل المرتبة الأولى في معوقات التقدم الوظيفي للمرأة المديرة في منظمات الأعمال الأردنية.

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقم (٥-١) إلى أن نسبة المديرين عينة الدراسة الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) قد بلغت (٣٨,٦%). في حين بلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) (٢٧,٣%). وبلغت نسبة المديرين عينة الدراسة في كل من الفئتين العمريتين (٥١ سنة فأكثر) و(٢٠-٣٠ سنة) (١٧,٤%) و(١٦,٧%) وعلى التوالي. ويدل هذا التوزيع على أن متوسط أعمار المديرين عينة الدراسة عالي نسبياً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عمر الشركات عينة الدراسة طويل نسبياً. ولا يصل الفرد في هذه المؤسسات إلى رتبة مدير إلا بعد عمله لفترات طويلة في هذه الشركات.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير الجدول رقم (٥-١) إلى أن ما نسبته (٤٢,٤%) من المديرين عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس). في حين بلغت نسبة المديرين عينة الدراسة من حملة درجة دبلوم كلية المجتمع (٢١,٣%)، أما المديرين من حماة الماجستير والدكتوراه (دراسات عليا) فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٥%). كما يشير الجدول رقم (٥-١) إلى تدني نسبة المديرين عينة الدراسة حملة شهادة الثانوية العامة فأقل إذ بلغت نسبتهم (١٥,٩%). وبذلك نتبين أن المديرين المبحوثين هم ذو مؤهلات علمية عالية نسبياً. وتعطي هذه النتيجة فكرة واضحة عن مدى توفر القدرات والمؤهلات العلمية في الشركات عينة الدراسة.

(٥-١-٢) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية

يبين الجدول رقم (٥-٢)، خصائص عينة الدراسة الوظيفية المتمثلة في عدد سنوات الخبرة الإجمالية، والمستوى الإداري.

جدول رقم (٥-٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية (حجم العينة = ١٣٢)

المتغيرات الوظيفية		التكرار	النسبة %
عدد سنوات الخبرة الإجمالية	أقل من ٣ سنوات	٢٣	١٧,٤
	٣-٨ سنوات	٢٥	١٨,٩
	٩-١٤ سنة	٢٧	٢٠,٥
	١٥-٢٠ سنة	٤١	٣١,١
	٢١ سنة فأكثر	١٦	١٢,١
المستوى الإداري	إدارة عليا	١٨	١٣,٦
	إدارة وسطى	٦١	٤٦,٢
	إدارة دنيا	٥٣	٤٠,٢

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية في الشركات عينة الدراسة، فيبين الجدول رقم (٥-٢)، أن ما نسبته (٣١,١%) من المديرين لديهم خبرة إجمالية تتراوح من (١٥-٢٠ سنة). وان ما نسبته (٢٠,٥%) من المديرين لديهم خبرة إجمالية تتراوح من (٩-١٤ سنة). كما يشير الجدول إلى أن نسبة المديرين والذين لديهم خبرة إجمالية من (٣-٨ سنة) قد بلغت (١٨,٩%). وان ما نسبته (١٧,٤%) من المديرين لديهم خبرة إجمالية (أقل من ٣ سنوات). في حين تدنت نسبة المديرين والذين لديهم خبرة إجمالية (٢١ سنة فأكثر) وبلغت (١٢,١%). ويدل هذا التوزيع على أن متوسط خبرة المديرين في الشركات عينة الدراسة عالي نسبياً. وهذا يدل على تمتع المديرين الممسوحين بخبرات عملية طويلة. وتعد هذه النتيجة ملتقية مع متوسط عمر المديرين العالي نسبياً.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، فيتضح من الجدول رقم (٥-٢)، أن ما نسبته (٤٦,٢%) هم من مستوى الإدارة الوسطى. وان ما نسبته (٤٠,٢%) هم من مستوى الإدارة الدنيا. كما أن ما نسبته (١٣,٦%) هم من مستوى الإدارة العليا. وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة مديري الفئة الوسطى والدنيا قد بلغت أكثر من (٨٦%). وقد تعني هذه النتيجة والتي لم تتفق مع متوسط العمر، ومتوسط الخبرات الإجمالية، إلى أن هنالك ثبات وظيفي نسبي، وان الترقيات بطيئة نسبياً في الشركات عينة الدراسة.

(٥-٢) الإجابة على اسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها

(٥-٢-١) نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثا من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

سوف يتم تبيان نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثا من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، ومن ثم دراسة أثر هذا النطاق على درجة مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية. وذلك من خلال الإجابة على السؤال الأول والثاني للدراسة.

السؤال الأول:

ما هو نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثا من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

يبين الجدول رقم (٥-٣) التكرارات والنسب المئوية لنطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثا من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

جدول رقم (٥-٣)

التكرارات والنسب المئوية لنطاق عملية التغيير في الشركات عينة الدراسة (حجم العينة=١٣٢)

نطاق عملية التغيير	التكرار	النسبة %
تغيير بسيط	٢١	١٥,٩
تغيير تدريجي وتراكمي	٢٥	١٨,٩
تغيير مرحلي	٤١	٣١,١
تغيير جذري-شامل	٤٥	٣٤,١

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٥-٣) بأن (٣٤,١%) من المديرين عينة الدراسة قد قاموا حديثاً بتبني وتنفيذ عمليات تغيير ذات نطاق جذري-شامل. في حين بلغت نسبة المديرين والذين قاموا حديثاً بتبني وتنفيذ عمليات تغيير ذات نطاق مرحلي (٣١,١%). أما المديرين والذين قاموا حديثاً بتبني وتنفيذ عمليات تغيير ذات نطاق تدريجي وتراكمي فقد بلغت نسبتهم (١٨,٩%). كما يشير الجدول إلى أن ما نسبته (١٥,٩%) من المديرين قد قاموا حديثاً بتبني وتنفيذ عمليات تغيير ذات نطاق بسيط. وهذه النتائج تشير إلى أن هنالك توجه من قبل الشركات عينة الدراسة نحو القيام بعمليات تغيير ذات طابع استراتيجي مرحلي. و لاغرو من هذا، لان التغييرات في بيئة هذه الشركات أصبحت تتطلب مثل هذه الانطقة من التغيير ولاسيما عمليات الخصخصة ودخول الشريك الاستراتيجي، والتغييرات الهيكلية، وإدخال الأنظمة التكنولوجية الحديثة.

السؤال الثاني:

ما هو اثر نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن على درجة مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية؟

يبين الجدول رقم (٥-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة.

جدول رقم (٥-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة. (حجم العينة = ١٣٢)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المقاومة
إلى أي مدى كانت درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير والذي تم تبنيه حديثا من قبل شركتكم.	٣,٥٦	١,٠٥٧	عالية

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٥-٤) بأن درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة قد جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥٦)، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٥٧). وقد تعزى هذه النتيجة لبعض العوامل والتي استخلصتها هذه الدراسة في ضوء نتائجها، ومن أبرزها غياب عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير وبين طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة للحد من هذه الظاهرة (أنظر جدول رقم (٥-٢٠)).

ولأجل اختبار اثر نطاق عملية التغيير والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثا من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن على درجة مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية. فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-٥) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-٥)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر نطاق عملية التغيير على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
نطاق عملية التغيير	تغيير بسيط	٥٦,٥٧	٢١	١٤,٦٢٤	*٠,٠٠٢
	تغيير تدريجي وتراكمي	٥٧,٥٦	٢٥		
	تغيير مرحلي	٧٠,٢٣	٤١		
	تغيير جذري-شامل	٩١,١٤	٤٥		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠١)

يشير الجدول رقم (٥-٥) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لنطاق عملية التغيير على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠٠٢) كما بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح التغيير الجذري--الشامل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Manuela and Calar, ٢٠٠٠) حيث أظهرت هذه الدراسة أن نطاق التغيير الاستراتيجي يؤدي إلى درجة مقاومة عالية مقارنة مع نطاق التغيير المرحلي والمتوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التغيير الجذري-الشامل، والذي يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بها، بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب، تغييرها دفعة واحدة مستخدماً إستراتيجية القوة والقسر عوضاً عن التفاوض والإقناع أو التأثير.

(٥-٢-٢) ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير من قبل المديرين والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

سوف يتم تبيان مدى ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير من قبل المديرين والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، ومن ثم أثر نطاق التغيير على درجة ممارسة هذه الأنشطة، ودراسة أثر هذه الممارسة على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. ودراسة أثر كل من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية على درجة ممارسة هذه الأنشطة. وذلك من خلال الإجابة على السؤال الثالث والرابع والخامس للدراسة، واختبار الفرضية الأولى والثانية للدراسة.

السؤال الثالث:

ما هي درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير من قبل المديرين والتي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

جدول رقم (٥-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة (حجم العينة = ١٣٢)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تم تناول ودراسة المدخلات المتعلقة بعملية التغيير.	٣,٤٤	١,٣٨٤	متوسطة
٢	تم تصميم وتخطيط عملية التغيير بشكل واعٍ ومناسب ودقيق.	٣,٤٢	١,٣٢٠	متوسطة
٣	تم تنفيذ عملية التغيير وفقا للخطة الموضوعة والمصممة بكل دقة وعناية.	٣,٤١	١,٣٧٩	متوسطة
٤	تم بلورة الآثار المترتبة على عملية التغيير ومعرفة طبيعتها وتوقع مداها الزمني وحجمه.	٣,٤٦	١,٣٥٠	متوسطة
٥	تم بلورة مخرجات "نتائج" عملية التغيير بشكل عمل على تحسين فاعلية الشركة ورفع كفايتها.	٣,٤٨	١,٢٨٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٤٤	١,٢٧٧	متوسطة

يبين الجدول رقم (٥-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٥-٦) بأن درجة ممارسة المديرين (عينة الدراسة) للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٤).

كما يشير الجدول رقم (٥-٦) إلى أن النشاط المتعلق ببلورة مخرجات "نتائج" عملية التغيير بشكل عمل على تحسين فاعلية الشركة ورفع كفايتها احتل المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك (٣,٤٨). أما النشاط المتعلق ببلورة الآثار المترتبة على عملية التغيير ومعرفة طبيعتها وتوقع مداها الزمني وحجمه. فقد احتل المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه النشاط (٣,٤٦). واحتل النشاط المتعلق بتناول ودراسة المدخلات المتعلقة بعملية التغيير مثل المعايير التشريعية والتنظيمية للشركة، والفرص المتاحة والمحددات والمؤثرات الخارجية المحيطة المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة من قبل أفراد عينة الدراسة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٤)، وهذا يدل على درجة متوسطة من الممارسة.

أما النشاط المتعلق بتصميم وتخطيط عملية التغيير بشكل واعٍ ومناسب ودقيق فقد احتل المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه النشاط (٣,٤٢). واحتل النشاط المتعلق بتنفيذ عملية التغيير وفقا للخطة الموضوعة والمصممة بكل دقة وعناية المرتبة الخامسة من حيث درجة الممارسة من قبل أفراد عينة الدراسة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤١)، وهذا يدل على درجة متوسطة من الممارسة.

وتدل قيم الانحرافات المعيارية العالية نسبياً إلى تباعد وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد. وقد يعزى ذلك إلى التباين الموجود بين أفراد عينة الدراسة من حيث طبيعة نطاق التغيير، وبعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

السؤال الرابع:

ما هو اثر ممارسة المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية على مستوى مقاومة الأفراد العاملين فيها لهذه العملية؟

يبين الجدول رقم (٥-٧) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير ودرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير.

جدول رقم (٥-٧)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المديرين للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير ودرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

	درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير	درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير
درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير.	١	-٠,٢٢١* P=٠,٠١١
درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير.	-٠,٢٢١* P=٠,٠١١	١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يظهر من الجدول رقم (٥-٧)، وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير ودرجة مقاومة العاملين لعملية التغيير. حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٢٢١). وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير قلت درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير. وقد يعزى ذلك إلى مساهمة هذه الأنشطة في تحديد طبيعة وحجم مستوى المقاومة المحتملة والعمل على علاجها قبل تفاقمها. وقد يعزى ضعف العلاقة ما بين المتغيرين إلى كون المديرين عينة الدراسة يمارسون الأنشطة المنهجية المتعلقة بعملية التغيير بدرجة متوسطة.

السؤال الخامس: ما هو اثر نطاق عملية التغيير على درجة ممارسة المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية؟

ولأجل اختبار اثر نطاق عملية التغيير على درجة ممارسة المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية. فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-٨) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-٨)
نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر نطاق عملية التغيير على درجة ممارسة المديرين لأنشطة عملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
نطاق عملية التغيير	تغيير بسيط	٢٠,٩٨	٢١	٨٩,٣٤	*٠,٠١
	تغيير تدريجي وتراكمي	٣٤,٦٤	٢٥		
	تغيير مرحلي	٦٤,٩٨	٤١		
	تغيير جذري-شامل	١٠٦,٨٣	٤٥		

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١)

يشير الجدول رقم (٥-٨) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لنطاق عملية التغيير على درجة ممارسة المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية. وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠١) كما بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح التغيير الجذري-الشامل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التغيير الجذري-الشامل والتي تم توضيحها سابقاً، والذي يتطلب جهوداً إضافية ومركزة وبدرجات ممارسة عالية لتحقيق التغيير المنشود.

الفرضية الأولى:

والتي تنص على أن "هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية. والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن".

أولاً: أثر الجنس

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny)، ويبين الجدول رقم (٥-٩) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-٩)
نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny) لأثر الجنس على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الجنس		U value درجة الحرية=١	مستوى الدلالة P
	ذكر N=١٠٢	انثى N=٣٠		
درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير	٦٦,١٢	٦٧,٨٠	١٤٩١	*٠,٨٣٠

* غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)

يشير الجدول رقم (٥-٩) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، مما يعني أن المديرين بغض النظر عن جنسهم يمارسون الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير بنفس الدرجة. وعليه فإن هذه النتيجة لا تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير الجنس على درجة ممارسة أنشطة التغيير.

ثانيا: أثر العمر:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-١٠) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-١٠)
نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر العمر على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير	٢٠-٣٠ سنة	٥٤,١٦	٢٢	٣,٣٨٥	*٠,٣٣٦
	٣١-٤٠ سنة	٦٧,٤١	٥١		
	٤١-٥٠ سنة	٦٧,٧٨	٣٦		
	٥١ سنة فأكثر	٧٤,٢٨	٢٣		

* غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)

يشير الجدول رقم (٥-١٠) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للعمر على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، مما يعني أن المديرين بغض النظر عن أعمارهم يمارسون الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير بنفس الدرجة. وعليه فإن هذه النتيجة لا تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير العمر على درجة ممارسة أنشطة التغيير. وقد يعزى ذلك إلى وجود عوامل أخرى كنطاق التغيير تحدد مستويات ممارسة هذه الأنشطة بغض النظر عن العمر.

ثانياً: أثر المستوى التعليمي:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-١١) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-١١)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر المستوى التعليمي على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير	شهادة ثانوية عامة فأقل	٣٢,٩٣	٢١	٤٧,٩٣	*٠,٠٠١
	دبلوم مجتمع	٥٤,٢٩	٢٨		
	بكالوريوس	٦٦,٤٦	٥٦		
	دراسات عليا	١٠٥,٣٥	٢٧		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يشير الجدول رقم (٥-١١) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى التعليمي على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠٠١) كما بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين من حملة درجة الماجستير والدكتوراه (دراسات عليا).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قدرة الفرد المدير على إدراك أهمية الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير ترتبط كثيراً من ناحية منطقية بمؤهلاته العلمية. وعليه فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير المستوى التعليمي على درجة ممارسة أنشطة التغيير.

الفرضية الثانية:

والتي تنص على أن "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة الإجمالية ، والمستوى الإداري) على مدى ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن".

أولاً: أثر عدد سنوات الخبرة الإجمالية:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-١٢) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-١٢)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر عدد سنوات الخبرة الإجمالية على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير	أقل من ٣ سنوات	٢٤,٣٩	٢٣	٢٥,٩٩	٠,٠٠٠*
	٣-٨ سنوات	٥٥,٧٦	٢٥		
	٩-١٤ سنة	٧٢,٩٣	٢٧		
	١٥-٢٠ سنة	٦٨,٦٧	٤١		
	٢١ سنة فأكثر	١٠١,٥٣	١٦		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١)

يشير الجدول رقم (٥-١٢) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لعدد سنوات الخبرة الإجمالية على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. وقد كانت هذه الفرو قات دالة عند مستوى (P=٠,٠٠٠)

كما بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين تتراوح خبرتهم (٢١ سنة فأكثر).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قدرة الفرد المدير على إدراك أهمية الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير ترتبط كثيراً من ناحية منطقية بعدد سنوات خبرته الإجمالية والتي قد يكون خلالها تعامل مع عمليات تغيير عدة. وعليه فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير عدد سنوات الخبرة الإجمالية على درجة ممارسة أنشطة التغيير.

ثانياً: المستوى الإداري:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-١٣) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-١٣)
نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر المستوى الإداري على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير	إدارة عليا	٦٨,٠٣	١٨	٠,٢١٧	٠,٨٩٧*
	إدارة وسطى	٦٤,٨٤	٦١		
	إدارة دنيا	٦٧,٨٩	٥٣		

*غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يشير الجدول رقم (٥-١٣) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى الإداري على درجة ممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، مما يعني أن المديرين بغض النظر عن مستواهم الإداري يمارسون الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير بنفس الدرجة. وعليه فإن هذه النتيجة لا تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير المستوى الإداري على درجة ممارسة أنشطة التغيير. وقد يعزى ذلك تأثر المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بتوجهات الإدارة العليا، بحيث يكون سلوكهم انعكاساً لسلوك الإدارة العليا.

(٥-٢-٣) أسباب مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

سوف يتم تبيان أهم الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثا في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. وذلك من خلال الإجابة على السؤال السادس للدراسة.

السؤال السادس:

ما هي أبرز الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

يبين الجدول رقم (٥-١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأسباب مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات عينة الدراسة.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٥-١٤) بأن أهم الأسباب والتي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات عينة الدراسة هي تلك الأسباب المتعلقة بالمشاركة، وفي المرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٠)، وتلاها الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال، وفي المرتبة الثانية وبدرجة موافقة عالية أيضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥).

في حين جاءت الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٦). تلاها الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير وفي المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩١). في حين جاء في المرتبة الخامسة الأسباب المتعلقة بمعطيات التجارب السابقة وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٥). أما الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل فقد احتلت المرتبة السادسة والأخيرة، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٦).

جدول رقم (٥-١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأسباب مقاومة الأفراد العاملين في الشركات عينة الدراسة (حجم العينة = ١٣٢)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والأهمية
١	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.	٣,٥٦	٠,٩٩٨	عالية
٢	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.	٣,٥٣	٠,٩٠١	عالية
٣	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.	٣,٤٨	٠,٩٥٣	متوسطة
٤	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.	٣,٦٢	٠,٩٨٩	عالية
المتوسط الحسابي العام للأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال		**٣,٥٥**	**٠,٨٧٧**	**عالية**
٥	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.	٣,٥٧	٠,٨٦٠	عالية
٦	اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.	٣,٩٤	٠,٩٣٨	عالية
٧	استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.	٣,٥٨	٠,٨١١	عالية
المتوسط الحسابي العام للأسباب المتعلقة بالمشاركة		**٣,٧٠**	**٠,٨٨٧**	**عالية**
٨	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير	٣,٠٣	٠,٩٨٨	متوسطة
٩	الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.	٢,٣٩	١,٠٣٩	متوسطة
١٠	اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.	٢,٨٦	١,٠٣٥	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل		**٢,٧٦**	**١,٠٠٣**	**متوسطة**
١١	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.	٢,٨٩	١,٠٥٠	متوسطة
١٢	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.	٢,٨١	٠,٩٨٤	متوسطة
١٣	تأثر الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.	٣,٠٤	٠,٩٩٥	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة		**٢,٩١**	**١,٠١١**	**متوسطة**
١٤	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.	٣,١٦	١,١٩٧	متوسطة
١٥	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.	٢,٥٨	١,١٨٦	متوسطة
١٦	عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة .	٢,٨٠	١,١١٠	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للأسباب المتعلقة بمعطيات التجارب السابقة		**٢,٨٥**	**١,٠٨٦**	**متوسطة**
١٧	عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.	٢,٨٩	٠,٩٠٤	متوسطة
١٨	استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.	٣,٠٣	٠,٩٩٩	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية		**٢,٩٦**	**٠,٩٧٩**	**متوسطة**

وتدل قيم الانحرافات المعيارية الواردة في الجدول رقم (٥-١٤) والمتدنية نسبياً للأسباب المتعلقة بالمشاركة والمعلومات والاتصال إلى تقارب وإجماع وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذه الأسباب. وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف المحيطة في بيئات العمل للشركات عينة الدراسة من حيث النقص في تفعيل سبل المشاركة في عملية التغيير، واليات الاتصال المتبعة. في حين تدل قيم الانحرافات المعيارية العالية نسبياً لبقية الأسباب على تباعد وتشتت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذه الأسباب. وقد يعزى ذلك إلى التباين الموجود بين أفراد عينة الدراسة من حيث طبيعة نطاق التغيير.

كما نلاحظ من الجدول رقم (٥-١٤)، أن اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها، كان من أهم وأقوى الأسباب الفرعية والمؤدية إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وبدرجة كبيرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٩٤). كما أن عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير، كان سبب فرعي مهم أيضا لمقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وبدرجة كبيرة ، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٦٢). كما أن استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير، وخوفهم من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، كانا من الأسباب الفرعية الهامة والمؤدية إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وبدرجة كبيرة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٥٨)، (٣,٥٧) وعلى التوالي. كما أن ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له، كان من الأسباب الفرعية الهامة والمؤدية إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وبدرجة كبيرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٥٦). كما أن عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين، قد لعب دوراً مهماً في جعل العاملين في الشركات عينة الدراسة يقاومون عملية التغيير، وبدرجة عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٥٣). كما أن نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته، أدى إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وبدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٤٨).

كما يشير الجدول رقم (٥-١٤)، إلى أن الأسباب الفرعية والمتعلقة بوجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير، وحرص الأفراد العاملين على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها، قد جاءت من أدنى الأسباب أهمية من حيث دفع الأفراد العاملين إلى مقاومة عملية التغيير، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٥٨)، (٢,٣٩) وعلى التوالي.

(٥-٢-٤) الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

سوف يتم تبيان أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات عينة الدراسة، ودراسة أثر كل من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة. وذلك من خلال الإجابة على السؤال السابع للدراسة، واختبار الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة.

السؤال السابع:

ما هي أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

يبين الجدول رقم (٥-١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٥-١٥) بأن أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات عينة الدراسة هي تلك الإستراتيجية المتعلقة بالإكراه الظاهر والضمني، وفي المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٨)، وتلاها الإستراتيجية المتعلقة بالتفاوض والاتفاق، وفي المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة أيضاً، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٩٤). في حين جاءت الإستراتيجية المتعلقة بالتمويه والاستمالة في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٩٢). تلاها الإستراتيجية المتعلقة بالتسهيل والدعم وفي المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٨٧). في حين جاء في المرتبة الخامسة الإستراتيجية المتعلقة بالتعليم والاتصال، وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٦٢). أما الإستراتيجية المتعلقة بالمشاركة، فقد احتلت المرتبة السادسة والأخيرة، وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٦٠). وتدل قيم الانحرافات المعيارية المتدنية نسبياً إلى تقارب وإجماع وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة هذه الاستراتيجيات.

جدول رقم (٥-١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير (حجم العينة = ١٣٢)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير.	٢,٨٥	.٩٦١	متوسطة
٢	عقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده.	٢,٣٣	.٩٩٤	متدنية
٣	إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير.	٢,٥٩	١,٠٤١	متوسطة
٤	شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.	٢,٧٢	.٨٦٨	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التعليم والاتصال		**٢,٦٢**	**.٦٤٨**	**متوسطة**
٥	السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه.	٢,٧٠	١,٢٤٠	متوسطة
٦	السماح للأفراد العاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير ومناقشتها معهم.	٢,٦٦	١,٢١٠	متوسطة
٧	القيام بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته.	٢,٤٢	١,٠٢٠	متدنية
المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية المشاركة		**٢,٦٠**	**.٨٤٨**	**متوسطة**
٨	تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للأفراد العاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر عملية التغيير.	٢,٧٧	١,٠٣١	متوسطة
٩	مساعدة الأفراد العاملين على التغلب على مشكلات الأداء الناتج عن التغيير.	٢,٧٣	١,١٩٢	متوسطة
١٠	إعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.	٣,١٢	١,٠٧٧	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التسهيل والدعم		**٢,٨٧**	**.٧٨١**	**متوسطة**
١١	مفاوضة الأفراد العاملين المقاومين للتغيير المتبنى من قبل الشركة لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها.	٣,١١	.٨٠٧	متوسطة
١٢	تقديم الحوافز للأفراد العاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.	٣,٠٧	١,١٦٠	متوسطة
١٣	إجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة عملية التغيير.	٢,٦٣	.٧٧٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التفاوض والاتفاق		**٢,٩٤**	**.٥٢٩**	**متوسطة**
١٤	استخدام التمويه والحيلة للتأثير على الأفراد العاملون المحتمل مقاومتهم لعملية التغيير.	٣,٢٥	.٩٨٤	متوسطة
١٥	تزويد الأفراد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.	٢,٩١	١,١٤٢	متوسطة
١٦	إيهام الأفراد العاملين بان التغيير سوف يخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي.	٢,٦١	١,١٦٣	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التمويه والاستمالة		**٢,٩٢**	**.٨٠٦**	**متوسطة**
١٧	استخدام أساليب التهديد والوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير.	٣,٤٧	.٨٠٥	متوسطة
١٨	توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير.	٣,٤٥	.٧٩٥	متوسطة
١٩	معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي إجراء آخر ضدهم.	٣,٥٣	.٧٨٦	عالية
المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني		**٣,٤٨**	**.٧٢٤**	**متوسطة**

كما نلاحظ من الجدول رقم (٥-١٥)، إلى قيام المديرين عينة الدراسة وبدرجة عالية من الممارسة إلى معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي إجراء آخر ضدهم.، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٥٣). في حين جاء استخدام المديرين أساليب التهديد والوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير بدرجة ممارسة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة العالية، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٧). كما أن توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير، جاء كممارسة بارزة من قبل المديرين عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٤٥).

كما يشير الجدول رقم (٥-١٥)، إلى أن استخدام التمويه والحيلة للتأثير على الأفراد العاملون المحتمل مقاومتهم لعملية التغيير، قد جاء بدرجة ممارسة متوسطة من قبل المديرين عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (٣,٢٥).

كما يشير الجدول رقم (٥-١٥)، إلى أن قيام المديرين عينة الدراسة بعقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده، وتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته، قد جاء بدرجة ممارسة متدنية، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٣٣)، (٢,٤٢) وعلى التوالي.

ومن النتائج السابقة نستطيع التدليل على سبب وجود درجة مقاومة عالية من قبل العاملين في الشركات عينة الدراسة، حيث أن طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجة هذه الظاهرة تقوم على أسس غير علمية سليمة، حيث أن ابرز هذه الاستراتيجيات تعاملاً هي إستراتيجية الإكراه والإجبار، في حين كان أقلها ممارسة إستراتيجية المشاركة، والتي أثبتت معظم الدراسات أثرها في الحد من مقاومة عملية التغيير.

الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أن "هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن ".

أولاً: أثر الجنس

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny)، ويبين الجدول رقم (٥-١٦) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-١٦)
نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny) لأثر الجنس على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة
(حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الجنس		U value درجة الحرية=١	مستوى الدلالة P
	ذكر N=١٠٢	انثى N=٣٠		
التعليم والاتصال	٦٧,١٩	٦٤,١٥	١٤٥٩,٥	٠,٧٠٠
المشاركة	٦٥,٩٨	٦٨,٢٧	١٤٧٧	٠,٧٧٢
التسهيل والدعم	٦٧,٠٩	٦٤,٥٠	١٤٧٠	٠,٧٤٢
التفاوض والاتفاق	٦٧,٣٣	٦٣,٦٧	١٤٤٥	٠,٦٣٥
التمويه والاستمالة	٦٦,٣٦	٦٦,٩٧	١٥١٦	٠,٩٣٩
الإكراه الظاهر والضمني	٦٩,١٦	٥٧,٤٧	٩٥٠	*٠,٠٢٨

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)

يشير الجدول رقم (٥-١٦) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية، باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠٢٨) كما بينتها قيمة U. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار مان ويتني فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذكور. وعليه فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير الجنس في جانب واحد وهو الجانب المتعلق بإستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني فقط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المرأة العاطفية والتي قد لا تميل إلى استخدام مثل هذه الإستراتيجية.

ثانياً: أثر العمر:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-١٧) أبرز نتائج هذا الاختبار.

يشير الجدول رقم (٥-١٧) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للعمر على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية، باستثناء إستراتيجية التفاوض والاتفاق، وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠٠١) كما

بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين من الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر).

جدول رقم (٥-١٧)
نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر العمر على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
التعليم والاتصال	٢٠-٣٠ سنة	٦٩,٦٦	٢٢	١,١٦٢	٠.٧٦٢
	٣١-٤٠ سنة	٦٤,٩٥	٥١		
	٤١-٥٠ سنة	٧٠,٤٦	٣٦		
	٥١ سنة فأكثر	٦٠,٧٢	٢٣		
المشاركة	٢٠-٣٠ سنة	٦٠,١٦	٢٢	٣,٣٣٠	٠,٣٤٣
	٣١-٤٠ سنة	٦٤,٥٥	٥١		
	٤١-٥٠ سنة	٦٥,١٠	٣٦		
	٥١ سنة فأكثر	٧٩,٠٩	٢٣		
التسهيل والدعم	٢٠-٣٠ سنة	٧٠,٢٧	٢٢	٠,٦٢٧	٠,٨٩٠
	٣١-٤٠ سنة	٦٨,٠٩	٥١		
	٤١-٥٠ سنة	٦٣,٨٢	٣٦		
	٥١ سنة فأكثر	٦٣,٥٧	٢٣		
التفاوض والاتفاق	٢٠-٣٠ سنة	٦٠,٣٠	٢٢	١٦,٢٣٧	٠,٠٠١*
	٣١-٤٠ سنة	٧٢,٩٤	٥١		
	٤١-٥٠ سنة	٤٨,٩٣	٣٦		
	٥١ سنة فأكثر	٨٥,٦٥	٢٣		
التمويه والاستمالة	٢٠-٣٠ سنة	٦٠,٤١	٢٢	٠,٨١٤	٠,٨٤٦
	٣١-٤٠ سنة	٦٩,٠٨	٥١		
	٤١-٥٠ سنة	٦٦,١١	٣٦		
	٥١ سنة فأكثر	٦٧,٢٢	٢٣		
الإكراه الظاهر والضمني	٢٠-٣٠ سنة	٦١,٤١	٢٢	٢,٠٦٩	٠,٥٥٨
	٣١-٤٠ سنة	٦٢,٧٦	٥١		
	٤١-٥٠ سنة	٧١,٦٩	٣٦		
	٥١ سنة فأكثر	٧١,٥٢	٢٣		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١)

وعليه فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير العمر في جانب واحد وهو الجانب المتعلق بإستراتيجية التفاوض والاتفاق فقط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون المديرين في هذه الفئة العمرية يواجهون أسباب مقاومة استدعت انتهاج هذه الإستراتيجية، حيث أظهرت الجداول القطاعية أن معظم إجابات المديرين في هذه الفئة العمرية حول أسباب مقاومة التغيير

قد تركزت في الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير والتي تستدعي استخدام إستراتيجية التفاوض والاتفاق.

ثانيا: أثر المستوى التعليمي:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-١٨) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-١٨)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر المستوى التعليمي على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة
التعليم والاتصال	شهادة ثانوية عامة فأقل	٦٣,٨٣	٢١	١,٥٢٨	٠.٦٧٦
	دبلوم مجتمع	٦٠,٨٢	٢٨		
	بكالوريوس	٧٠,٩٥	٥٦		
	دراسات عليا	٦٥,٢٤	٢٧		
المشاركة	شهادة ثانوية عامة فأقل	٦٥,٥٠	٢١	٧,١١٨	٠,٠٦٨
	دبلوم مجتمع	٥٠,٥٩	٢٨		
	بكالوريوس	٧٣,٨٥	٥٦		
	دراسات عليا	٦٨,٥٤	٢٧		
التسهيل والدعم	شهادة ثانوية عامة فأقل	٧٠,٨٥	٢١	٨,٧٢٤	٠,٠٣٣*
	دبلوم مجتمع	٥٢,٠٩	٢٨		
	بكالوريوس	٦٥,٢٢	٥٦		
	دراسات عليا	٨٣,٥٢	٢٧		
التفاوض والاتفاق	شهادة ثانوية عامة فأقل	٦٢,٧٩	٢١	٤,٤٢٠	٠,٢٢٠
	دبلوم مجتمع	٧٦,١٤	٢٨		
	بكالوريوس	٦٠,١٦	٥٦		
	دراسات عليا	٧٢,٥٤	٢٧		
التمويه والاستمالة	شهادة ثانوية عامة فأقل	٦٥,٩٣	٢١	٤,٨٦٩	٠,١٨٢
	دبلوم مجتمع	٥٦,٨٢	٢٨		
	بكالوريوس	٦٥,٤٦	٥٦		
	دراسات عليا	٧٩,١٥	٢٧		
الإكراه الظاهر والضمني	شهادة ثانوية عامة فأقل	٤٠,٨٨	٢١	١٢,٤٤٥	٠,٠٦٠
	دبلوم مجتمع	٦٧,١٨	٢٨		
	بكالوريوس	٧٢,٧٩	٥٦		
	دراسات عليا	٧٣,٦٧	٢٧		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

يشير الجدول رقم (٥-١٨) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى التعليمي على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية، باستثناء إستراتيجية التسهيل والدعم، وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠٣٣)، وكما بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين من حملة درجة الماجستير والدكتوراه (دراسات عليا). وعليه فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير المستوى التعليمي في جانب واحد وهو الجانب المتعلق بإستراتيجية التسهيل والدعم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى هؤلاء المديرين لديهم قدرة أفضل من غيرهم على المفاضلة بين استخدام هذه الإستراتيجية وفقا لمعطيات الموقف، وذلك بناءً على المؤهل العلمي العالي. حيث أظهرت الجداول القطاعية أن (٩٢%) من المديرين حملة درجة الماجستير والدكتوراه لديهم أسباب مقاومة ترتبط بالعمل من حيث القيم والمهارات المطلوبة والتي يلائمها استخدام إستراتيجية التفاوض والاتفاق.

الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أن "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) لتأثير المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة الإجمالية ، والمستوى الإداري) على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثا في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن ".

أولاً: أثر عدد سنوات الخبرة الإجمالية:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-١٩) أبرز نتائج هذا الاختبار.

يشير الجدول رقم (٥-١٩) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لعدد سنوات الخبرة الإجمالية على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠٤٦)، وكما بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين لديهم خبرة أقل من ٣ سنوات. وعليه فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير عدد سنوات الخبرة الإجمالية في جانب واحد وهو المتعلق بإستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني. وقد تعزى هذه النتيجة من حيث ميل المديرين الأقل خبرة إلى استخدام

إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، إلى قلة التجارب المرتبطة بعملية التغيير، وبالتالي قلة ممارسة جميع الاستراتيجيات ذات العلاقة وبالتالي القدرة على المفاضلة بينها وفقا لمعطيات الموقف.

جدول رقم (٥-١٩)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر عدد سنوات الخبرة الإجمالية على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
التعليم والاتصال	أقل من ٣ سنوات	٦٠,٧٨	٢٣	٣,٢١٤	٠,٥٢٣
	٣-٨ سنوات	٦٠,٥٠	٢٥		
	٩-١٤ سنة	٧٧,٠٠	٢٧		
	١٥-٢٠ سنة	٦٦,٦٥	٤١		
	٢١ سنة فأكثر	٦٦,٠٠	١٦		
المشاركة	أقل من ٣ سنوات	٦٢,١٥	٢٣	٦,٩٩٠	٠,١٣٦
	٣-٨ سنوات	٥٣,٣٠	٢٥		
	٩-١٤ سنة	٧٨,٠٤	٢٧		
	١٥-٢٠ سنة	٧١,٧١	٤١		
	٢١ سنة فأكثر	٦٠,٥٦	١٦		
التسهيل والدعم	أقل من ٣ سنوات	٧٠,١٧	٢٣	٠,٤١١	٠,٩٨٢
	٣-٨ سنوات	٦٣,٨٠	٢٥		
	٩-١٤ سنة	٦٥,٦٩	٢٧		
	١٥-٢٠ سنة	٦٥,٨٥	٤١		
	٢١ سنة فأكثر	٦٨,٤٧	١٦		
التفاوض والاتفاق	أقل من ٣ سنوات	٧٠,٨٩	٢٣	٣,٠٤٧	٠,٥٥٠
	٣-٨ سنوات	٦٣,٦٦	٢٥		
	٩-١٤ سنة	٥٦,٦٩	٢٧		
	١٥-٢٠ سنة	٧٠,٣٧	٤١		
	٢١ سنة فأكثر	٧١,٢٨	١٦		
التمويه والاستمالة	أقل من ٣ سنوات	٦٧,٣٥	٢٣	٣,٨٩٩	٠,٤٢٠
	٣-٨ سنوات	٥٦,٥٤	٢٥		
	٩-١٤ سنة	٧٤,٣٧	٢٧		
	١٥-٢٠ سنة	٦٣,٦٦	٤١		
	٢١ سنة فأكثر	٧٤,٨٤	١٦		
الإكراه الظاهر والضمني	أقل من ٣ سنوات	٩٠,٠٢	٢٣	٨,٨١٣	٠,٠٤٦*
	٣-٨ سنوات	٦٣,٠٨	٢٥		
	٩-١٤ سنة	٧٣,٠٦	٢٧		
	١٥-٢٠ سنة	٧٢,٦٦	٤١		
	٢١ سنة فأكثر	٦٨,٦٩	١٦		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

ثانياً: المستوى الإداري:

ولأجل اختبار هذا الأثر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٥-٢٠) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥-٢٠)
نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر المستوى الإداري على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة (حجم العينة=١٣٢)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
التعليم والاتصال	إدارة عليا	٥٨,٣١	١٨	١,٦٧٨	٠.٤٣٢
	إدارة وسطى	٧٠,٥٨	٦١		
	إدارة دنيا	٦٤,٥٨	٥٣		
المشاركة	إدارة عليا	٦٨,١٧	١٨	٦,٣٠٢	٠,٠٤٣*
	إدارة وسطى	٧٤,٥٢	٦١		
	إدارة دنيا	٥٦,٧٠	٥٣		
التسهيل والدعم	إدارة عليا	٥٩,٣٦	١٨	٤,٧٥٢	٠,٠٩٣
	إدارة وسطى	٧٤,٢٥	٦١		
	إدارة دنيا	٦٠,٠١	٥٣		
التفاوض والاتفاق	إدارة عليا	٧٠,٢٥	١٨	٤,٦٤٧	٠,٠٩٨
	إدارة وسطى	٧٢,٧٥	٦١		
	إدارة دنيا	٥٨,٠٣	٥٣		
	إدارة عليا	٦١,٢٥	١٨	.٤٧٢	٠,٧٩٠
	إدارة وسطى	٦٦,٤٣	٦١		
	إدارة دنيا	٦٨,٣٦	٥٣		
الإكراه الظاهر والضمني	إدارة عليا	٧٠,٥٦	١٨	.٢٥١	٠,٨٨٢
	إدارة وسطى	٦٥,٩١	٦١		
	إدارة دنيا	٦٥,٨٠	٥٣		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يشير الجدول رقم (٥-٢٠) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى الإداري على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، باستثناء إستراتيجية المشاركة، وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (P=٠,٠٤٣)، وكما بينتها قيمة مربع كاي. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار كروسكال والس فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين في مستوى الإدارة الوسطى. وعليه فإن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة ذات العلاقة بتأثير المستوى الإداري في جانب واحد وهو المتعلق بإستراتيجية المشاركة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون الإدارة

الوسطى تمثل حلقة الربط ما بين الإدارة العليا والدنيا، وهذا قد يتطلب تفعيل دور المشاركة حتى يتسنى لجهود التغيير المنشود النجاح.

(٥-٢-٥) واقع عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

سوف يتم تبيان مدى قيام المديرين عينة الدراسة بعملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة، واثر ذلك على درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير. وذلك من خلال الإجابة على السؤال الثامن والتاسع للدراسة.

السؤال الثامن:

ما هي درجة تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن؟

وبحسب الأطر النظرية، يجب أن يكون هنالك عملية ربط وتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين ومن خلال الإطار التالي (أنظر جدول رقم (٢-٤)):

١- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال بدرجة عالية، فعليه فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التعليم والاتصال وبدرجة ممارسة عالية.

٢- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة بدرجة عالية، فعليه فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية دعم المشاركة وبدرجة ممارسة عالية.

٣- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل بدرجة عالية، فعليه فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التسهيل والدعم وبدرجة ممارسة عالية.

٤- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير بدرجة عالية، فعليه فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التفاوض والاتفاق وبدرجة ممارسة عالية.

٥- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة بدرجة عالية، فعليه فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التمويه والاستمالة وبدرجة ممارسة عالية.

٦- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية بدرجة عالية، فعليه فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة عالية.

يبين الجدول رقم (٥-٢١) معاملات ارتباط بيرسون ما بين أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، وبين طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين عينة الدراسة.

جدول رقم (٥-٢١)

نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين أسباب مقاومة العاملين للتغيير، وبين طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة (حجم العينة=١٣٢)

الأسباب / الإستراتيجية	متعلقة بالمعلومات والاتصال	متعلقة بالمشاركة	متعلقة بالمهارات وقيم العمل	متعلقة بالخسائر المترتبة	متعلقة بمعطيات التجارب السابقة	متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية
التعليم والاتصال	٠,٢٩٨** P=٠,٠٠١	٠,٣٧٧** P=٠,٠٠٢	٠,٣٩٣** P=٠,٠٠١	٠,٢٩٥** P=٠,٠٠١	٠,٢٦٧** P=٠,٠٠٢	٠,٢٦٧** P=٠,٠٠٢
المشاركة	-	-	-	-	٠,٤٠١** P=٠,٠٠٣	٠,٣١٤** P=٠,٠٠٢
التسهيل والدعم	٠,٢٦٨** P=٠,٠٠٢	٠,٤٣٧** P=٠,٠٠٢	٠,٤٦٨** P=٠,٠٠١	٠,٣٧٧** P=٠,٠٠١	٠,٣٤٩** P=٠,٠٠٥	٠,٤٣٠** P=٠,٠١٢
التفاوض والاتفاق	-	-	-	-	-	-
التمويه والاستمالة	٠,٣٦٨** P=٠,٠١	٠,٢٨٣** P=٠,٠٠١	٠,٤٢٣** P=٠,٠٠١	-	٠,٢٤٠** P=٠,٠٠٦	٠,٢١٩* P=٠,٠١٢
الإكراه الظاهر والضمني	٠,١٢٥* P=٠,٠١٣	-	-	-	٠,١٨٥* P=٠,٠٣٣	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١)

يظهر من الجدول رقم (٥-٢١)، وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين جميع أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، وبين استخدام إستراتيجية التعليم والاتصال حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٢٦٧-٠,٣٩٣).

كما أن هنالك علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين جميع أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، وبين استخدام إستراتيجية التسهيل والدعم حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٢٦٨-٠,٤٦٨).

أما استخدام إستراتيجية التمويه والاستمالة فقد ارتبطت ايجابياً وبدرجة ضعيفة وبدلالة إحصائية مع جميع أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير ماعدا الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط. ما بين (٠,٢١٩-٠,٤٢٣).

في حين ارتبط استخدام إستراتيجية المشاركة ايجابياً وبدرجة ضعيفة وبدلالة إحصائية مع الأسباب المتعلقة بمعطيات التجارب السابقة (بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٠١)) والأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية (بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣١٤)). في حين ارتبط استخدام إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني ايجابيا وبدرجة ضعيفة وبدلالة إحصائية مع الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال (بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٢٥)) والأسباب المتعلقة بمعطيات التجارب السابقة (بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٨٥)). أما استخدام إستراتيجية التفاوض والاتفاق فلم ترتبط مع أي من الأسباب.

وبتطبيق النموذج المفترض في الأطر النظرية، نلاحظ من نتائج الجدول رقم (٤-٢١)، ضعف الترابط والتكامل وغيابه في بعض الحالات ما بين أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، وبين استخدام الإستراتيجيات ذات العلاقة. حيث يشير الجدول إلى أن استخدام إستراتيجية التعليم والاتصال قد ارتبط مع جميع أسباب المقاومة، وكان ارتباطها مع الأسباب التي تستدعي استخدامها- الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال- ضعيفاً، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٩٨). في حين لم يرتبط استخدام إستراتيجية المشاركة مع الأسباب ذات العلاقة، بل ارتبط استخدامها مع أسباب أخرى. أما استخدام إستراتيجية التسهيل والدعم قد ارتبط مع جميع أسباب المقاومة، وكان ارتباطها مع الأسباب التي تستدعي استخدامها- الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل- ضعيف نسبياً، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦٨). كما نلاحظ من الجدول رقم (٥-١٥)، إلى غياب ارتباط إستراتيجية التفاوض والاتفاق مع أي من أسباب المقاومة، وحتى الأسباب ذات العلاقة باستخدامها. أما استخدام إستراتيجية التمويه والاستمالة فقد ارتبطت ايجابياً مع جميع الأسباب ماعدا الأسباب التي تستدعي استخدامها. ونلاحظ أن استخدام إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، لم يرتبط مع الأسباب التي تستدعي استخدامها وهي المتعلقة بمتطلبات السرعة والعلاقات الشخصية ما بين الأفراد العاملين والقائمين على عملية التغيير.

وعليه نلاحظ أن عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، لا تمارس وفقا للأطر النظرية المطروحة، بل تتم بشكل عشوائي غير مدروس، فتحديد سبب المقاومة من المدير يستدعي استخدامه الإستراتيجية المناسبة للحد من درجة المقاومة. وبالتالي لاغرو أن

درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة قد جاءت بدرجة عالية (انظر الجدول رقم (٥-٤)).

السؤال التاسع: هل هنالك علاقة بين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير؟

ولقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للإجابة على هذا السؤال، حيث قام الباحث باعتبار قيمة الفرق المطلق بين إجابة المبحوثين على أسباب المقاومة وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة مقياس لدرجة الربط والتكامل بينهما. فكلما اقتربت هذه القيمة المطلقة من الصفر كانت درجة الربط والتكامل أعلى. فمثلاً لو كانت إجابة المبحوث على فقرة أسباب المقاومة بدرجة عالية وإجابته على الإستراتيجية ذات العلاقة بدرجة عالية، فالفرق المطلق هو صفراً؛ أي أن درجة الربط عالية. ويبين الجدول رقم (٥-٢٢) نتائج هذا الاختبار.

ويلاحظ من الجدول رقم (٥-٢٢) أن هنالك علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات الربط والتكامل مع أسباب المقاومة) وبين المتغير التابع (درجة مقاومة التغيير). كما يظهر من الجدول ذاته ويعزز قوة هذه العلاقة قيم معامل الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٥٦٤-٠,٧٨٧). وعلى اعتبار قيمة الفرق المطلق بين إجابة المبحوثين على أسباب المقاومة وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة مقياس لدرجة الربط والتكامل بينهما. وبما انه كلما اقتربت هذه القيمة المطلقة من الصفر كانت درجة الربط والتكامل أعلى، وكلما اقتربت قيمة درجة المقاومة من الصفر كان ذلك مؤشر على نقصانها. وعليه كلما زادت عملية الربط والتكامل من خلال اقترابها من الصفر، قلت درجة المقاومة وأيضا من خلال اقترابها من الصفر. وعليه يمكن تفسير معامل الارتباط على الأساس التالي: كلما زادت قيمة معامل الارتباط الموجب قلت درجة المقاومة. ويفسر كل متغير مستقل جزء جيد من التباين في المتغير التابع استناداً إلى معامل التحديد R^2 والذي تراوحت قيمه بين (٠,٣١٨-٠,٦٢٠). ويعتبر الباحث أن هذه النتائج منطقية لأن فهم الأسباب الكامنة وراء مقاومة عملية التغيير من قبل الأفراد العاملين وبالتالي تحديد الإستراتيجية المناسبة يسهم وبدرجة معقولة في تقليل درجة المقاومة.

جدول رقم (٥-٢٢)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة ما بين تحقيق عملية الربط والتكامل ودرجة المقاومة (حجم العينة=١٣٢)

المتغيرات المستقلة	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة P
الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال- إستراتيجية التعليم والاتصال.	الانحدار	١	٩٥,٥٠٣	٩٥,٥٠٣	٢١١,٩٣٥	٠,٠٠٢ *
	الخطأ	١٣٠	٥٨,٥٨١	٠,٤٥١		
	R= ٠,٧٨٧		R^2= ٠,٦٢٠			
الأسباب المتعلقة بالمشاركة- إستراتيجية المشاركة.	الانحدار	١	٤٣,٩١١	٤٣,٩١١	٦٠,٧٢٩	٠,٠٢٧ **
	الخطأ	١٣٠	٩٣,٩٩٨	٠,٧٢٣		
	R= ٠,٥٦٤		R^2= ٠,٣١٨			
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل- إستراتيجية التسهيل والدعم.	الانحدار	١	٧٣,٦١٣	٧٣,٦١٣	٨٨,٥١٤	٠,٠٠٣ *
	الخطأ	١٣٠	١٠٨,١١٤	٠,٨٣٢		
	R=٠,٦٣٦		R^2= ٠,٤٠٥			
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير- إستراتيجية التفاوض والاتفاق.	الانحدار	١	٧٧,٢٦٩	٧٧,٢٦٩	١٢١,٨١٩	٠,٠٠٢ *
	الخطأ	١٣٠	٨٢,٤٥٨	٠,٦٣٤		
	R= ٠,٦٩٦		R^2= ٠,٤٨٤			
الأسباب المتعلقة بمعطيات التجارب السابقة- إستراتيجية التمويه والاستمالة.	الانحدار	١	٩٠,٤٩٥	٩٠,٤٩٥	١٧٤,٠٥٨	٠,٠٠١ *
	الخطأ	١٣٠	٦٧,٥٨٩	٠,٥٢٠		
	R=٠,٧٥٧		R^2= ٠,٥٧٢			
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية - إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني.	الانحدار	١	٨٩,٣٥١	٨٩,٣٥١	١٥٧,٣٢٩	٠,٠٠١ *
	الخطأ	١٣٠	٧٣,٨٣٠	٠,٥٦٨		
	R=٠,٧٤٠		R^2= ٠,٥٤٨			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١)

الفصل السادس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع. كما ويهدف إلى توضيح أهم التوصيات التي إرتأها الباحث في ضوء هذه النتائج.

(٦-١) ملخص لأهم النتائج

بناءً على نتائج الدراسة الواردة في الفصل الرابع، يمكن تلخيص أهم هذه النتائج على الشكل التالي:

١- لقد بينت النتائج أن غالبية المديرين المبحوثين وبنسبة (٧٧,٣%) هم من الذكور، وأن متوسط أعمارهم عالي نسبياً إذ أن هنالك ما نسبته (٤٤,٧%) من المديرين تزيد أعمارهم عن (٤١) سنة، كما أن غالبيتهم ذوي تأهيل علمي عالي، إذ أن حوالي (٦٢,٩%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى. وأن متوسط خبراتهم عالي نسبياً إذ أن هنالك ما نسبته (٤٣,٢%) من المديرين تزيد خبرتهم الإجمالية عن (١٥) سنة. كما أن غالبيتهم وبنسبة تزيد عن (٨٦%) من الفئات العليا والمتوسطة من الإدارة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الهيتي، والحوامدة، ٢٠٠٤) والتي أظهرت أن معظم المديرين الذكور في بعض هذه الشركات هم ذوو مؤهلات علمية عالية وخبرات واسعة نسبياً.

٢- وأظهرت النتائج أن معظم الشركات عينة الدراسة وبنسبة (٦٥,٢%) تواجه نطاق تغييري يتراوح ما بين النطاق المرحلي والجذري الشامل، والذين لهما تأثير أكبر على درجة مقاومة- الأفراد العاملين لعملية التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Manuela and Calar, ٢٠٠٠) حيث أظهرت هذه الدراسة أن نطاق التغيير الاستراتيجي يؤدي إلى درجة مقاومة عالية مقارنة مع نطاق التغيير المرحلي والمتوسط.

٣- كما أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت مرتفعة في الشركات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (٣,٥٦). وتتفق هذه النتيجة مع غالبية الدراسات السابقة العربية، وقد يعزى ذلك إلى تقارب النمط الإداري في البيئة العربية والذي ينحى منحى قيادي تسلطي أو متساهل، ولا يعطي الأبعاد الإستراتيجية في التناول القدر والأهمية المطلوبة. كما وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة للأنشطة

المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٤). حيث أشارت دراسة (العواملة، ١٩٩٢) إلى أن ابرز مشاكل جهود التغيير التنظيمي في البيئة العربية هي المشاكل المتعلقة بالتخطيط والتحليل والتنظيم والذي يؤثر بدوره سلباً على درجة مقاومة عملية التغيير.

٤- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ما بين درجة ممارسة هذه الأنشطة وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٢٢١). وتعتبر هذه النتيجة مساهمة جديدة في إطار إدارة التغيير، حيث لم يرى الباحث أي دراسة سابقة تناولت هذا المحور.

٥- كما وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لنطاق عملية التغيير على درجة ممارسة المديرين في الشركات عينة الدراسة لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية. وكان هذا الأثر لصالح التغيير الجذري-الشامل. وقد أظهرت دراسة (Rao, ١٩٩٨) أن هنالك جملة من العوامل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التغيير من أهمها إدراك ووعي العاملين والقائمين على عملية التغيير للأبعاد المرتبطة بهذه العملية ومنها النطاق والأنشطة ذات العلاقة.

٦- وفيما يتعلق بافتراضات الدراسة ذات العلاقة بدراسة اثر بعض العوامل الديمغرافية والوظيفية على درجة ممارسة المديرين في الشركات عينة الدراسة لأنشطة وخطوات عملية التغيير المنهجية، فقد دلت النتائج على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للجنس والعمر والمستوى الإداري على درجة ممارسة هذه الأنشطة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى التعليمي والخبرة الإجمالية على درجة ممارسة هذه الأنشطة.

٧- وفيما يتعلق بأسباب مقاومة الأفراد العاملين من وجهة نظر المديرين لعملية التغيير والتي تم تبنيها حديثاً من قبل الشركات عينة الدراسة، فقد بينت النتائج أن أهم هذه الأسباب هي تلك المرتبطة بأساسيات المشاركة من جهة والمعلومات والاتصال من جهة أخرى، حيث كانت درجة الموافقة من قبل المديرين عينة الدراسة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) و(٣,٥٥) وعلى التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (الحربي، ١٩٩٥، ٢٠٠٢) ودراسة (العمري، ٢٠٠٠).

٨- كما أظهرت النتائج أن ابرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨). في حين احتلت إستراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة

حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢،٦٠). ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفوزان، والعامري، ١٩٩٨) والتي أشارت إلى أن إستراتيجية الاحتواء والمشاركة والإقناع من الأكثر الاستراتيجيات استخداماً. ويعزى ذلك إلى التباين والاختلاف في طبيعة مجتمع الدراسة وعينتها.

٩- وفيما يتعلق بافتراضات الدراسة ذات العلاقة بدراسة اثر بعض العوامل الديمغرافية والوظيفية على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، فقد دلت النتائج على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية، باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح الذكور. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للعمر على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء إستراتيجية التفاوض والاتفاق، ولصالح المديرين من الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر). وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى التعليمي على طبيعة الاستراتيجيات باستثناء إستراتيجية التسهيل والدعم، وإستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح المديرين من حملة الماجستير والدكتوراه. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لعدد سنوات الخبرة الإجمالية على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح المديرين الذين لديهم خبرة أقل من ٣ سنوات. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للمستوى الإداري على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء إستراتيجية المشاركة، ولصالح المديرين في الإدارة الوسطى. وتعتبر هذه النتيجة مساهمة جديدة في إطار إدارة التغيير، حيث لم يرى الباحث أي دراسة سابقة تناولت هذا المحور.

١٠- وأما فيما يتعلق بدرجة تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، فقد دلت النتائج على أن عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، لا تمارس وفقاً للأطر النظرية المطروحة، بل تتم بشكل عشوائي غير مدروس، مما أثر سلباً على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات عينة الدراسة، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) ما بين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، حيث أن تحقيق هذه العملية يسهم في تقليل درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية

التغيير. وتعتبر هذه النتيجة مساهمة جديدة في إطار إدارة التغيير، حيث لم يرى الباحث أي دراسة سابقة تناولت هذا المحور.

(٦-٢) أهم الاستنتاجات

(٦-٢-١) أهم استنتاجات الجانب النظري

أولاً: إن إدارة التغيير تتطلب تبني مدخل متكامل يتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات في إطار التغذية الراجعة، وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: إن دراسة وتحليل الأسباب التي تكمن وراء ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تسهم في تحديد طبيعة الاستراتيجيات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

ثالثاً: أكدت الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة أهمية معالجة ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير من خلال جملة من الاستراتيجيات، والدور المحوري لهذه المعالجة في تحقيق التغيير المنشود بكفاءة وفاعلية.

رابعاً: بالرغم من عدم تغطية الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة مقاومة التغيير لعملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة، إلا أنها أشارت إلى أهمية هذه العملية ودورها في تقليل درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

(٦-٢-٢) أهم استنتاجات الجانب الميداني

أولاً: إن معظم مديري عينة الدراسة هم ذوو تأهيل علمي جيد ويمتلكون خبرات إدارية لا بأس بها. وهذا يدل على توفر الإمكانات والقدرات والمهارات العامية في الشركات عينة الدراسة، وهذا بدوره يمكن هذه الشركات من تبني المفاهيم والتقنيات الإدارية والتكنولوجية الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة بتفعيل الدور المحوري لإدارة التغيير.

ثانياً: إن تأثير نطاق عملية التغيير على كل من درجة ممارسة أنشطة التغيير من قبل المديرين ودرجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير يعزز الفكرة السائدة، بأن النطاق الجذري الشامل لعملية التغيير يتطلب جهود اكبر في إدارة عملية التغيير ومعالجة أسباب مقاومته.

ثالثاً: يستدل من تأثير بعض العوامل الديمغرافية والتنظيمية كالمستوى التعليمي والخبرة الإجمالية والمستوى الإداري على درجة ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير، بأن ممارسة هذه الأنشطة تتفاوت من منصب لآخر، كما تعزز الطرح المتداول والقائل بأن للمستوى

التعليمي والخبرة الإجمالية دور في استيعاب مفاهيم عملية التغيير وكيفية إدارتها بطريقة تعتمد النهج الموقفي (Contingency Thinking) في التناول.

رابعاً: دللت النتائج المتعلقة بأسباب ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، والنتائج المتعلقة بطبيعة الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجة هذه الظاهرة على وجود ضعف لدى معظم المديرين عينة الدراسة في فهم أسس عملية الربط والتكامل ما بين الأسباب والاستراتيجيات المستخدمة.

خامساً: أن تأثير بعض العوامل الديمغرافية والتنظيمية على بعض الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير، وضعف عملية الربط والتكامل ما بين أسباب المقاومة وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة، يدلل على أن اختيار بعض الإستراتيجيات يتم وفقاً لمعطيات ديمغرافية أو وظيفية أو غير ذلك وليس وفقاً لمعطيات الموقف المتعلقة بأسباب مقاومة عملية التغيير.

سادساً: أن ضعف عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب في الشركات عينة الدراسة، قد عزز درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وبالتالي التأثير سلباً على جهود عملية التغيير.

(٦-٣) التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، والتغييرات البيئية التي تتعرض لها منطقتنا العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابياً على جهود عمليات التغيير فيها وتفعليها وعلى أدائها تنافسياً. وهذه التوصيات هي:

١- في ظل مظاهر العولمة وتأثيراتها على منظمات الأعمال، ودخول معظم الشركات الحكومية في عمليات الخصخصة، يتحتم على هذه المنظمات والشركات التوائم مع متغيرات بيئة عملها. ويتطلب هذا من المنظمات والشركات جهوداً إضافية ومكثفة نحو عمليات التغيير وإعادة النظر في أساليب ونظم الإدارة المتبعة فيها ليتسنى لها تبني المفاهيم الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة التغيير.

٢- تنتهج معظم الشركات عينة الدراسة نطاق تغييري جذري وشامل، وعليه يجب على هذه الشركات أن تنحى منحى استراتيجي في تناول قضايا التغيير، آخذة بعين الاعتبار معطيات البيئة الداخلية والخارجية لتحسين جهود عملية التغيير وجعلها أكثر واقعية لهذه المعطيات.

٣- ضرورة قيام الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن بممارسة الأنشطة المنهجية والمرتبطة بعملية التغيير بدرجة عالية من الممارسة والتطبيق، لما لها من أثر في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير، وتقليل درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

٤- يجب على المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية أن يدركوا العلاقة ما بين نطاق عملية التغيير ومستويات ممارسة الأنشطة ذات العلاقة بعملية التغيير. فدرجة ممارسة هذه الأنشطة تتعلق إلى حد كبير بطبيعة نطاق التغيير، وعليه يجب الموائمة بينهما.

٥- يجب على الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن استغلال الكفاءات والقدرات والمؤهلات العلمية التي يتمتع بها المديرين العاملين فيها من اجل خلق بيئة مناسبة لجهود عملية التغيير، حيث أن المديرين ذوي المؤهلات العامية والخبرات العلمية الأعلى أقدر على القيام بأنشطة التغيير بكفاءة وفاعلية.

٦- ضرورة قيام المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن بدراسة وتحليل أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير من جانب، واختيار الإستراتيجية المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه ظاهرة المقاومة من جانب آخر. فالأسباب المتعلقة بنقص المعلومات واليات الاتصال يناسبها إستراتيجية ذات علاقة بهذه الأسباب.

٦- إن استراتيجيات التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير تتطلب تناول المدخل الموقفي في الإدارة، وعليه يجب على المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن دراسة وتحليل معطيات الموقف من اجل اختيار الإستراتيجية الأنسب، آخذين بعين الاعتبار أسباب مقاومة التغيير في الدرجة الأولى.

٧- يجب على المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية أن يدركوا أهمية تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب، لما لذلك من أهمية في تركيز جهود التغيير وعدم تشتتها، وكذلك تحقيق مستويات معالجة جيدة لظاهرة مقاومة التغيير، وعدم إضاعة الوقت والجهد.

٨- ضرورة قيام الشركات الصناعية الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، بعقد دورات تدريبية لمديريها حول إدارة عملية التغيير، وكيفية معالجة أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وخصوصاً أسس اختيار الإستراتيجبة المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة. وبالتالي تطوير قدرات وإمكانيات إدارتها التي تمتلك المستويات التعليمية والخبرات الإدارية العالية نسبياً.

٩- تعد المشاركة في عملية التغيير من أهم المنطلقات والمرتكزات في أي إدارة معاصرة، لذا لا بد للشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن أن تعي وتدرك أهمية المشاركة وتفعيل دورها، لما لها من أثر ايجابي على جهود عملية التغيير ومعالجة أسباب مقاومة التغيير، حيث أظهرت النتائج أن أبرز أسباب مقاومة التغيير في هذه الشركات تتعلق بضعف تفعيل مبدأ المشاركة.

١٠- تعتبر المعلومات نقطة البدء لإدارة التغيير الناجحة، وانطلاقاً من نتائج هذه الدراسة الدالة على ضعف ممارسة إستراتيجية التعليم والاتصال من قبل المديرين من ناحية، واعتبار نقص المعلومات وضعف مستوى الاتصال من الأسباب البارزة لمقاومة عملية التغيير، يجب على المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن بتوفير نظم اتصال فعالة وتدفق مستمر للمعلومات للأفراد العاملين لتوفير المعلومة المناسبة ليتسنى النجاح لجهود التغيير وعدم إعاقتها عن الاستمرارية.

١١- ضرورة قيام الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن بخلق ثقافة تنظيمية فاعلة ومساندة لعملية التغيير، بحيث تخلق مناخاً من الثقة بين الرئيس والمرؤوس. حيث أشارت دراسة (الحربي، ٢٠٠٢) إلى أهمية ودور هذه الثقافة في إنجاح جهود التغيير.

١٢- يجب على المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن أن يدركوا أهمية نمط القيادة الديمقراطي ودوره في تقليل درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. حيث أظهرت دراسة (الجشالي، ٢٠٠٣) إلى ضعف في ميل المديرين لاستخدام نمط القيادة الديمقراطي.

١٣- أخيرا، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية، باستخدام أساليب منهجية وطرق جمع معلومات أكثر عمقاً مثل المقابلات المعمقة للتعرف على حيثيات جهود التغيير في منظمات الأعمال الأردنية، و آليات التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في قطاعات أخرى، والتعرف على مواقف فئات إدارية من عملية التغيير ودرجة مقاومته كالإدارة العليا والوسطى والإشرافية. ومن الدراسات المستقبلية المقترحة ما يلي:

أ- أسباب مقاومة الأفراد المديرين لعمليات التغيير، واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر الإدارة العليا.

ب- أثر مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير على أداء منظمات الأعمال الأردنية.

ج- اثر تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقارمة الأفراد العاملين لعملية التغيير وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب على أداء منظمات الأعمال الأردنية.

المراجـــع العربية:

١- القران الكريم، سورة الرعد، آية ١١.

٢- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، المجلد الخامس، دار صابر، بيروت.

٣-الاعرجي، (١٩٩٥)، علي، دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري ، **مجلة الإدارة**، مج ٨، ع ١، ص٢١-٣١.

٤- أبوحمدية، أيمن، (١٩٩٤)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، ص ص. ٧٠-٧١ .

٥- الجشالي، شاكر جارالله، (٢٠٠٣)، اثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية. **جرش للبحوث والدراسات**، مج ٧، ع ٢.

٦- الحربي، عبدالله بن مثيب، (١٩٩٥)، محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في جوازات منطقة الرياض. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٧- الحربي، عبدالله بن مدارى، (٢٠٠٢)، مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جدة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

٨- حريم، حسين، (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

٩- خزامى، عبد الكريم احمد، (١٩٩٨)، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة.

١٠- الدقامسة، مأمون، (٢٠٠٢)، التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الادارات الحكومية في محافظة اربد نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، **الإداري**، مج ٢٤، ع ٨٨.

١١- الدهان، اميمة، (١٩٩٢)، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، ص١٦١.

١٢- الرشيد، عادل، وأبو دولة، جمال، (٢٠٠٠)، اتجاهات المرأة نحو معوقات ترقيها وظيفياً في منظمات الأعمال الأردنية. **بحث غير منشور**.

١٣- الزومان، موضة بنت محمد، (٢٠٠٠)، اثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية على اتجاهات المديرين نحو التغير التنظيمي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود.

١٤- الزيني، إيمان عبد اللطيف، (١٩٩٤)، الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير على بنك القاهرة السعودي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، جده.

١٥- الساعدي، علاء عبد الحسين، (١٩٩٦)، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، الإداري، مسقط، مج ٦٦، ص ص١٣٣-١٦٥.

١٦- الشماع، خليل، حمود، خضير، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

١٧- الصباغ، زهير، (١٩٨١)، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، **مجلة العلوم الاقتصادية**، ع ١، ص ٧١.

١٨- الطجم، عبدا لله بن عبد الغني، (١٩٩٥)، التطوير التنظيمي. الطبعة الثانية، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض.

١٩- العامري، احمد والفوزان، ناصر، (١٩٩٧)، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها. **الإدارة العامة**، مج ٣٧، ع ٣، ص ص٣٥٠-٣٥٨.

٢٠- العامري، احمد والفوزان، ناصر، (١٩٩٨)، استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية ، دراسة ميدانية وصفية استطلاعية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، الاقتصاد والإدارة، مج ١٢، ع ٢.

٢١- العزام، زياد، (٢٠٠٢)، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك.

٢٢- العديلي، ناصر محمد، (١٩٩٨)، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: أسبابه وسبل إدارته، ، **ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء العلمي المنعقد بمعهد الإدارة العامة**، الرياض.

٢٣- العمري، ظافر بن محمد بن مناع، (٢٠٠٠)، تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

٢٤- العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ص ٣٥٥.

٢٥- العواملة، نائل، (١٩٩٢)، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية. **مجلة أبحاث اليرموك** -سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٨، ع ٢، ص ص١٧٣-١٩٣.

٢٦- القاضي، فؤاد، (١٩٨٠)، أهمية إشراك العاملين في إحداث التغيير التنظيمي، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ع ٢٧، ص ص١٤١-١٥٧.

٢٧- القريوتي، محمد قاسم، (١٩٩٣)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة دار الشروق، عمان.

٢٨- اللوزي، موسى، (١٩٩٧)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. **دراسات**، العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، مج ٢٥، ع ٢.

٢٩- ماهر، احمد، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر، الطبعة الثانية.

٢٨- المؤمن، قيس وآخرون، (١٩٩٧)، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

٣٠- النعيم، عبد اللطيف بن صالح، (٢٠٠٢)، قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي، **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الإدارية (١)، مج ١٥.

٣١- الهيتي، صلاح الدين والحوامدة، محمد، (٢٠٠٤)، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها: دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والاسمنت والبوتاس الأردنية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مج ١٩، ع ٢، ص ص٤٣-٨٢.

المراجع الأجنبية:

١- Albanses, R., and Van Fleet, D., (١٩٨٣), Organizational Behavior: Management Overview, New York, New York: The Dryden Press.

٢- Barr, S.; Stimpert, L; and Huff, A, S., (١٩٩٢), Cognitive Change: Strategic Action and Organizational Renewal. ***Strategic management journal***, Vol. ١٣ (special issue), pp. ١٥-٣٦

٣- Bell, J., and French, W., (١٩٩٨), Organization Development: Behavioral Science Interventions For Organization Development, ٦th ed. Prentice Hall.

٤- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J., (٢٠٠٣), The change capacity of organizations: General assessment and five configurations. ***Applied Psychology: An International Review***, pp. ٨٣-١٠٥.

٥- Boeker, W., (١٩٩٧), "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth", ***Academy of Management Journal***, Vol. ٤٠, No. ١, pp. ١٥٢-١٧٠.

٦- Bovey, W., Hede, A., (٢٠٠١), Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Effective Processes. ***Leadership and Organization Development Journal***, Vol. ٢٢, No. ٨, pp. ٣٧٢-٣٨٢.

٧- Bovey, W., Hede, A., (٢٠٠١), Resistance to Organizational Change: The Role of Defense Mechanisms. ***Journal of Managerial Psychology***, Bradford, Vol. ١٦, No. ٧/٨, pp. ٥٣٤-٥٤٨.

٨- Buchanan, D., and Hucyzyn, A., (١٩٩٧) Organizational Behavior, ١st ed, Prentice Hall.

٩- Caldwell, Raymond, (٢٠٠٣), Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary?, ***Leadership and Organization Development Journal***, Vol. ٢٤, No. ٥,

١٠- Callan, J., (١٩٩٣), Individual and Organizational Strategies for Coping With Change, ***Work and Stress***, Vol. ٧, No. ١, PP. ٦٣-٧٥.

١١- Carles, S., (٢٠٠٢), Knowing Management Lessons. ***Online***, Vol. ٢٦, No. ١, pp. ٢٢-٢٨.

١٢- Carnall, C.A., (١٩٨٦), Managing Change in Organization, Hemel Hempstead: Prentice Hall.

١٣- Chapman, Judith Ann, (٢٠٠٢), A Framework for Transformational Change in Organizations, ***Leadership and Organization Development Journal***, Vol. ٢٣, No. ١.
١٤- Child, j., and smith, C., (١٩٨٧), The Context and Process of Organizational Transformation. ***Journal of management studies***, Vol. ٢٤, No. ٦, ١٩٨٧ .pp. ٥٦٥-٥٩٣.
١٥- Chin, Rebort and Benne, Kenneth, (١٩٧٣), General Strategies For Effecting Change In Human System, in Tomorrow's organization: Challenges and Strategies, Storm , Glenview, Ill., Scott, Foresman and Co, ١٩٧٣.
١٦- Coetsee, L. (١٩٩٩), From resistance to commitment. ***Public Administration Quarterly***, (Summer), pp. ٢٠٤-٢٢٢.
١٧- Coghlan, D., (١٩٩٣), A person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change, ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. ١٤, No. ٤, pp. ١٠-١٤.
١٨- Cohen, Allan R.; Stephen L. F.; Herman, D.; Willits, J., (١٩٩٢), Effective Behavior In Organizations, ٥th ed., Richard, Irwin, Inc: Boston.
١٩- Cummings, T, G., (١٩٨٦), Organization Development and Change, ٥th ed, St Paul: West Publishing.
٢٠- Daft, R.L., (١٩٩٧), Organization Theory and Design, St Paual: West Publishing.
٢١- Dent, E. and Goldberg, S., (١٩٩٩), Challenging Resistance to Change. ***Journal of Applied Behavioral Science***, Vol. ١٥, No., ٣, pp٢٥-٤١.
٢٢- Dubrin, A. J., and Ireland, R. D., (١٩٩٣), Management and organization. ٢nd ed. Cincinnati: South-Western, Publishing Co.
٢٣- Dunphy, D C, and Stace, D. (١٩٩٠), The Strategic Management of Corporate Change, Under New Management: Australian Organization in Transition, McGraw-Hill, Sydney.

٢٤- Eccles, T., (١٩٩٤), Succeeding with Change: Implementing Action-Driven Strategies, McGraw-Hill, London.

٢٥- Folger, R. and Skarlicki, D., (١٩٩٩), Unfairness and Resistance to Change: Hardship As Mistreatment, ***Journal of Organizational Change Management***, Vol. ٩, pp. ٣٥-٥٠.

٢٦- Ford, J, D., and Ford, L, W., (١٩٩٥), The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations, ***Academy of Management Review***, Vol. ٢٠, No. ٣, pp.٥٤١-٥٧٠ .

٢٧- Forhman, A. L., (١٩٩٧), Igniting organizational change from below, the power of personal initiative. ***Organizational Dynamics***, Vol. ٢٥, No. ٣, pp. ٣٤-٥٢.

٢٨- Gabarro, J. J., and Kotter, J, P., (١٩٩٣), HBR Classic –Managing your Boss, ***Harvard Business Review***, Vol. ٧٢, No. ٣, pp. ١٥٠-١٥٧.

٢٩- Gravenhorst, K., (٢٠٠٣), A Different View on Resistance to Change, ***١١th EAWOP conference in Lisbon, Portugal.***

٣٠- Griffin, W., (١٩٩٣), Management, Houghton Mifflin Co., New York, ٦th ed.

٣١- Grill, R., (٢٠٠٤), Change Management or Change Leadership. ***Journal of Change Management***, Vol. ٣, No. ٤, pp. ٣٠٧-٣١٨.

٣٢- Heller, F., Pusic, E., Straws, G., & Wilpert, B. (١٩٩٨). Organizational participation. Myth and reality. Oxford: Oxford University Press.

٣٣- Hellriegel, Don., and Slocum, John., (١٩٩٢), Management. ٨th edition, Addison- westey Publishing company.

٣٤- Hicks, S., (٢٠٠٠), What Is Organizational Development?, ***Training and Development***, August, P. ٦٥.

٣٥- Holt, Daniel T; Self, Dennis R; Jr, Alfred E Thal,; Lo, Steven W, (٢٠٠٣), Facilitating Organizational Change: A Test of Leadership

Strategies, ***Leadership and Organization Development Journal***, Vol. ٢٤, No. ٥.

٣٦- Hultman, K. (١٩٩٥, Oct). Scaling the wall of resistance. ***Training & Development***, pp .١٥-٢٢.

٣٧- Hutt, M.D., Walker, B.A. and Frankwick, G.L. (١٩٩٥) "Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change", ***Sloan Management Review***, Vol. ٢٠, No. ٣, pp. ٢٢٢-٢٣٠.

٣٨- Janenko, Patricia M., (٢٠٠٣), E-business: the illusion of automated success, ***The TQM Magazine***, Vol. ١٥, No. ٣.

٣٩- Jesitus, J., (١٩٩٧), Change Management: Energy to people, IW.

٤٠- John, G., (١٩٩٣), Organizational Behavior: Understanding Life at Work, Glenview, III. Scott, Foresman And Company.

٤١- Kanter, R. M., B. Stein, *et al*. (١٩٩٢). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it. New York (USA), The Free Press.

٤٢- Kathryn, R; Stam, Jeffrey; Stanton and Guzman., (٢٠٠٤), Employee Resistance to Digital Information and Information Technology Change in a Social Service Agency: A Membership Category Approach, ***Journal of Digital Information***, Vol. ٥, No. ٤, pp. ٢١٥-٢٣٥.

٤٣- Keck, S.L. and Tushman, M.L. (١٩٩٣) "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure", ***Academy of Management Journal***, Vol. ٣٦, No. ٦, pp. ١٣١٤-١٣٤٤.

٤٤- Kegan, R.; Lahey, L., (٢٠٠١), The Real Reason People Won't Change. ***Harvard Business Review***, Vol. ٧٩, No. ١٠.

٤٥- Kotter, J., and Schlesingar, A., (١٩٧٩), Choosing Strategies for Change, ***Harvard Business Review***, Vol. ٥٧, No. ٢, PP ١٠٦-١١٢.

٤٦- Kreitner, R, and Kinicki, A., (١٩٩٢), Organizational Behavior, ٢nd edition. Homewood: Irwin.

٤٧- Leana, C, R., and Barry, B., (٢٠٠٠), Stability and Change as Simultaneous Experiences In Organization Life, ***Academy of Management Review***, Vol. ٢٥, No. ٤, pp .٧٥٣-٧٥٩.

٤٨- Mabin, Victoria J; Forgeson, Steve; Green, Lawrence, (٢٠٠١), Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. ***Journal of European Industrial Training***, Vol. ٢٥, No. ٢, pp. ٢٠١٥-٢٠٤٠.

٤٩- Macri, D., Tagliaventi, M., and Bertolotti, F., (٢٠٠٢), A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization, ***Journal of Organizational Change Management***, Vol. ١٥, No. ٣, pp. ٢٩٢-٣١٠.

٥٠- Manuela, P., and Clara, M., (٢٠٠٠), Resistance to Change: A literature Review and Empirical Study. Paper presented at X Congreso Nacional de ACEDE, Spain.

٥١- Marion, E. Haynu., (١٩٨٩), Managing Performance, Comprehensive Guide to Effective Supervision, Belmont,Calfornia.

٥٢- Matejka, K, and Julian, R, (١٩٩٣), Resistance to Change Is Natural, ***Supervisory Management***, (October), p. ١٠.

٥٣- McGuire, D., (٢٠٠٣), How to Manage Change, ***The Pharmaceutical Journal***, (Februrary), Vol. ٢٧٠, pp ١٦١-١٦٥.

٥٤- Miller, David, (٢٠٠٤), Building sustainable change capability, ***Industrial and Commercial Training***, Vol. ٣٦, No. ١.

٥٥- Moore, T, (June ١٩٨٦), Making Changes Smoothly, ***Management World***, PP. ٢٦-٢٨.

٥٦- Okumus, Fevzi; Hemminghton Nigel, (١٩٩٨), Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. ١٠, No.٧, pp. ٢٨٣-٢٨٨.

٥٧- Patrick, Donald K, (١٩٩٣), Management of Change, ***Training and Development***, Vol. ٤٧, No. ٢.

٥٨- Pennington, Randy G., (٢٠٠٣), Change Performance to Change the Culture, ***Industrial and Commercial Training***, Vol. ٣٥, No. ٦.
٥٩- Piderit , S. K., (٢٠٠٠), Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, ***Academy of Management***, October, PP.٧٨٣-٧٩٤
٦٠- Rao, S., (١٩٩٨), Factors Influencing Employee Resistance to Change in Subsystem of Insurance Company, ***Management Review***, Vol. ٢٣, No. ١, PP.٦٥٥-٦٦٠.
٦١- Rebort, Fumler, (١٩٨٣), The New Management, ٣rd. (New York: Macmillan Publishing).
٦٢- Robbins, S., and Coulter, M., (٢٠٠٥), Management, ٨th ed, Prentice Hal.
٦٣- De Jager, P., (٢٠٠١), Resistance to change: a new view of an old problem. ***The Futurist***, (May/Jun). pp. ٢٤-٢٧.
٦٤- Rollinson, D., Edwards, D., Broadfield, A., (١٩٩٨), Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach, ADDISON-Wesley.
٦٥- Rowden, Robert, (٢٠٠١), The Learning Organization and Strategic Change, ***S.A.M Advanced Management Journal***, Vol. ٦٦, No. ٣, pp ١١-١٦.
٦٦- Schalk, R., Campbell, J.W. and Freese, C. (١٩٩٨) "Change and employee behaviour", ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. ١٩, No. ٣, pp. ١٥٧-١٦٣.
٦٧- Sekaran, J., (٢٠٠٢), Research Methods for Business, A Skill Building Approach, ٨th ed, John Willey & Sons, Inc.
٦٨- Siegal, Wes and his Colleagues, (١٩٩٦), Understanding the Management of Change, ***Journal of Organizational Change Management***, Vol. ٩, No. ٦, pp. ٥٤-٨٠.
٦٩- Steven, H.; St-Pierre, Normand; Glavas, William, (١٩٩٨), Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and

productivity, ***Management Decision***, Vol. ٣٦, No. ٥.

٧٠- Strebel, P. (١٩٩٦), Why Do Employees Resist Change?, Harvard ***Business Review***, (May/Jun), pp. ٨٦-٩٢.

٧١- Teare, Richard; Monk, Stephanie, (٢٠٠٢), Learning from Change, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. ١٤, No. ٧.

٧٢- Thompson, John L, (٢٠٠٤), Innovation through people, ***Management Decision***, Vol, ٤٢, No. ٩.

٧٣- Torres, R., Preskill, H.; and Piontek, M., (١٩٩٦), Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing Learning in Organization, thousands Oaks, California: SAGE Publications. Inc.

٧٤- Waddel, Dianne, and Sohal Amrik., (١٩٩٨), Resistance: A Constructive Tool for Change Management, ***Management Development***, Vol. ٣٦, No. ٨, pp. ٥٤٣-٥٤٧.

٧٥- Waddell, D; Devine, J; Jones, G & George, J, (٢٠٠٦), Essentials of Contemporary Management, McGraw-Hill, New York, USA.

٧٦- Waldersee, R. and Griffiithm A., (١٩٩٧), The Changing Face of Organizational Change, The University of New South Walesm Sydney. http://WWW.hpl.hp.com/techreports/٢٠٠١/HPL-٢٠٠١-٢٣٠.pdf.

٧٧- Waldersee, Robert; Griffiths, Andrew, (٢٠٠٤), Implementing Change: Matching Implementation Methods and Change Type, ***Leadership and Organization Development Journal***, Vol. ٢٥, No. ٥.

٧٨- WoodWard, S., and Hendry, C., (٢٠٠٤), Leading and Coping with Change, ***Journal of Change Management***, Vol. ٤, No. ٢, pp. ١٥٥-١٨٣.

٧٩- Zaltman, Gerald and Duncan, Robert., (١٩٧٧), Strategies for Planned Change. New York, New, NY: USA, a Wiley-interscience Publication, pp. ٦٢-٨٩.

productivity, ***Management Decision***, Vol. ٣٦, No. ٥.

٧٠- Strebel, P. (١٩٩٦), Why Do Employees Resist Change?, Harvard ***Business Review***, (May/Jun), pp. ٨٦-٩٢.

٧١- Teare, Richard; Monk, Stephanie, (٢٠٠٢), Learning from Change, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. ١٤, No. ٧.

٧٢- Thompson, John L, (٢٠٠٤), Innovation through people, ***Management Decision***, Vol, ٤٢, No. ٩.

٧٣- Torres, R., Preskill, H.; and Piontek, M., (١٩٩٦), Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing Learning in Organization, thousands Oaks, California: SAGE Publications. Inc.

٧٤- Waddel, Dianne, and Sohal Amrik., (١٩٩٨), Resistance: A Constructive Tool for Change Management, ***Management Development***, Vol. ٣٦, No. ٨, pp. ٥٤٣-٥٤٧.

٧٥- Waddell, D; Devine, J; Jones, G & George, J, (٢٠٠٦), Essentials of Contemporary Management, McGraw-Hill, New York, USA.

٧٦- Waldersee, R. and Griffiithm A., (١٩٩٧), The Changing Face of Organizational Change, The University of New South Walesm Sydney. http://WWW.hpl.hp.com/techreports/٢٠٠١/HPL-٢٠٠١-٢٣٠.pdf.

٧٧- Waldersee, Robert; Griffiths, Andrew, (٢٠٠٤), Implementing Change: Matching Implementation Methods and Change Type, ***Leadership and Organization Development Journal***, Vol. ٢٥, No. ٥.

٧٨- WoodWard, S., and Hendry, C., (٢٠٠٤), Leading and Coping with Change, ***Journal of Change Management***, Vol. ٤, No. ٢, pp. ١٥٥-١٨٣.

٧٩- Zaltman, Gerald and Duncan, Robert., (١٩٧٧), Strategies for Planned Change. New York, New, NY: USA, a Wiley-interscience Publication, pp. ٦٢-٨٩.

ملحق رقم (١)

الاستبانة

السيد المدير/السيدة المديرة:

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على" أسباب *مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية التعدينية والتحويلية في الأردن*" كأطروحة لنيل درجة الماجستير والتي اعد لها في قسم إدارة الأعمال في جامعة اليرموك.

وقد تم اختياركم ضمن عينة عشوائية للمشاركة في هذا المسح وسيمثل رأيك الموضوعي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .نقدر لكم تعاونكم معنا في هذه الدراسة ، وأنا على أتم استعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها إن ارتأيتم بذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد شاكر عقله الابراهيم

قسم إدارة الأعمال

جامعة اليرموك

بإشراف

د. يحيى ملحم

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في الدائرة ذات العلاقة.

١-الجنس: O ذكر O أنثى

٢-العمر: O ٢٠-٣٠ سنة O ٣١-٤٠ سنة

O ٤١-٥٠ سنة O ٥١ سنة فأكثر

٣-المستوى التعليمي: O ثانوية عامة فأقل

O دبلوم كلية مجتمع

O الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)

O دراسات عليا

٤-عدد سنوات الخبرة الإجمالية:

O اقل من ٣ سنوات O ٣-٨ سنوات

O ٩-١٤ سنة O ١٥-٢٠ سنة

O ٢١ سنة فأكثر

٥- المستوى الإداري: O إدارة عليا O إدارة وسطى O إدارة دنيا .

الجزء الثاني: يتناول هذا الجزء أبعاد أساسية مرتبطة بواقع عملية التغيير في شركتكم:

أولا: الرجاء وضع إشارة (X) حول نطاق عملية التغيير التي تم تبنيها حديثا من قبل الإدارة في شركتكم.

O تغيير بسيط: تغيير محدود وسهل القبول.

O تغيير تدريجي وتراكمي.

O تغيير مرحلي: تم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى عدة مراحل، وتم تحقيق كل منها بالتتابع.

O تغيير جذري (شامل): تم فيه تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة.

O غير ذلك (يرجى تحديده)..................................

ثانياً: الرجاء وضع إشارة (X) حول المدى الذي تم فيه ممارسة الأنشطة المنهجية التالية والمرتبطة بعملية التغيير والتي تم تبنيها حديثا من قبل شركتكم:

الرقم	الأنشطة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
١	تم تناول ودراسة المدخلات المتعلقة بعملية التغيير مثل المعايير التشريعية والتنظيمية للشركة، والفرص المتاحة والمحددات والمؤثرات الخارجية المحيطة.					
٢	تم تصميم وتخطيط عملية التغيير بشكل واعٍ ومناسب ودقيق.					
٣	تم تنفيذ عملية التغيير وفقا للخطة الموضوعة و المصممة بكل دقة وعناية.					
٤	تم بلورة الآثار المترتبة على عملية التغيير ومعرفة طبيعتها وتوقع مداها الزمني وحجمه.					
٥	تم بلورة مخرجات "نتائج" عملية التغيير بشكل عمل على تحسين فعالية الشركة ورفع كفايتها.					

ثالثاً: إلى أي مدى كانت درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير والذي تم تبنيه حديثا من قبل شركتكم (ضع إشارة (X) في الدائرة المناسبة):

O عالية جدا. O عالية. O متوسطة. O منخفضة. O منخفضة جدا.

رابعاً: من واقع تجربتك العملية: إلى أي مدى كانت الأسباب الآتية دافعا لمقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير والتي تم تبنيها حديثا من قبل الإدارة في شركتكم:

الرقم	أسباب مقاومة التغيير	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١)	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.					
٢)	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.					
٣)	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته .					
٤)	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.					
٥)	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.					
٦)	اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.					
٧)	استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.					
٨)	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير					
٩)	الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.					
١٠)	اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.					
١١)	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.					

الرقم	أسباب مقاومة التغيير	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١٢)	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.					
١٣)	تأثر الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.					
١٤)	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.					
١٥)	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير .					
١٦)	عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة .					
١٧)	عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ .					
١٨)	استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.					
١٩)	أخرى،يرجى تحديدها......................					

خامساً: إلى أي مدى تم ممارسة الإستراتيجيات التالية للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير والتي تم تبنيها حديثا من قبل الإدارة في شركتكم:

الرقم	الإستراتيجيات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	التعليم والاتصال					
١	القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير .					
٢	عقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده.					
٣	إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير .					
٤	شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير .					
	المشاركة					
٥	السماح للأفراد للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه.					
٦	السماح للأفراد للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير ومناقشتها معهم.					
٧	القيام بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته .					
	التسهيل والدعم					
٨	تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للأفراد العاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر عملية التغيير.					
٩	مساعدة الأفراد العاملين على التغلب على مشكلات الأداء الناتج عن التغيير.					
١٠	إعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.					

الرقم	الإستراتيجيات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	التفاوض والإتفاق					
١١	مفاوضة الأفراد العاملين المقاومين للتغيير المتبنى من قبل الشركة لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها.					
١٢	تقديم الحوافز للأفراد العاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير .					
١٣	إجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة عملية التغيير.					
	التمويه والاستمالة					
١٤	استخدام التمويه والحيلة للتأثير على الأفراد العاملون المحتمل مقاومتهم لعملية التغيير.					
١٥	تزويد الأفراد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.					
١٦	إيهام الأفراد العاملين بان التغيير سوف يخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي.					
	الإكراه الظاهر والضمني					
١٧	استخدام أساليب التهديد والوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير .					
١٨	توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير.					
١٩	معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي إجراء آخر ضدهم .					